

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**  
Факультет гостеприимства и индустрии спорта

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор РАНХиГС

  
В.А. Колодкин

«    » \_\_\_\_\_ 2025 г.

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ,**  
**проводимых Академией самостоятельно**  
**в соответствии с Правилами приёма**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Образовательная программа «Управление бизнесом в гостеприимстве»

Форма обучения: очная

(год приема – 2025)

Руководитель

Приемной подкомиссии ИУ

  
\_\_\_\_\_

/Хайруллина М.В./

Москва

2025 г.

## **1. Общие требования к вступительным испытаниям**

Целью вступительного испытания в магистратуру по направлению 38.04.02 Менеджмент является определение степени подготовленности поступающих к освоению магистерской программы «Управление бизнесом в гостеприимстве».

Прием в магистратуру на программу «Управление бизнесом в гостеприимстве» осуществляется на конкурсной основе по результатам вступительных испытаний.

К конкурсному отбору на право поступления на подготовку магистра допускаются лица, имеющие высшее образование.

## **2. Форма, продолжительность проведения вступительного испытания**

Вступительные испытания для лиц, имеющих диплом о высшем образовании бакалавра (специалиста), проводятся в письменной форме.

Вступительное испытание проводит экзаменационная комиссия, которая создается приказом ректора.

Результат сдачи вступительного испытания определяется проверкой ответов поступающего на вопросы билетов членами комиссии.

Содержание вопросов должно способствовать формированию мнения членов комиссии о способности поступающего, с учетом имеющихся у него знаний, освоить магистерскую программу.

Итоги вступительного испытания оформляются экзаменационной ведомостью, в которой фиксируются номер экзаменационного листа и баллы поступающего.

Результаты вступительного испытания объявляются на официальном сайте не позднее третьего рабочего дня после проведения вступительного испытания.

По результатам вступительного испытания поступающий имеет право подать в апелляционную комиссию письменное заявление о нарушении, по его мнению, установленного порядка проведения вступительного испытания, и/или о несогласии с его результатами. Заявления на апелляцию принимаются лично от абитуриента в день после объявления результатов вступительного испытания.

Время на подготовку ответа вступительного испытания составляет 1 час 30 минут (90 минут).

Каждый вариант задания состоит из 2-х частей.

**Часть 1** каждого варианта включает 30 тестовых вопросов (закрытые вопросы), предполагающие один правильный ответ.

**Тестовые задания содержательно охватывают следующие темы:**

### **Менеджмент**

1. Менеджмент: вид деятельности и система управления
2. Методологические основы менеджмента
3. Стратегические и тактические планы в менеджменте
4. Внутренняя и внешняя среда организации. Методы анализа внутренней и внешней среды
5. Эффективность и результативность в менеджменте
6. Теории содержания мотивации
7. Сущность стратегического управления
8. Миссия и цели организации
9. Типы стратегий бизнеса
10. Проектирование организационных структур управления
11. Организационные процессы
12. Корпоративная культура
13. Организационное поведение
14. Методы принятия управленческих решений
15. Управление человеческими ресурсами

### **Маркетинг**

1. Современные концепции маркетинга
2. Функции маркетинга
3. Поведение потребителей
4. Сегментирование и позиционирование
5. Маркетинговые исследования
6. Методы сбора информации
7. Операционный маркетинг
8. Стратегический маркетинг
9. Товарная политика
10. Особенности услуги как товара
11. Жизненный цикл товара, формирование продуктового портфеля
12. Организация сбытовой деятельности
13. Ценообразование в системе маркетинга
14. Маркетинговые коммуникации
15. Сущность и технология маркетингового планирования

### **Примеры типовых вопросов теста по Части 1:**

#### **1. Что определяет SWOT – анализ:**

- а) Выявление структуры, целей, задач и технологий организации;
- б) Выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей организации;
- в) Выявление стратегии, бизнес – процессов, финансовой и информационной систем;
- г) Выявление поставщиков, потребителей, конкурентов организации.

#### **2. В каком из перечисленных ответов дается определение понятия организации как объекта?**

- а) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением;
- б) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

- в) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур;
- г) вид управленческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы.

**3. Виды функциональных стратегий:**

- а) интеграция, диверсификация;
- б) низких издержек, дифференциации, фокусирования;
- в) низких издержек, производственная, интеграционная;
- г) маркетинговая, финансовая, инновационная.

**4. Организационная структура управления по продукту характерна для:**

- а) широко диверсифицированных компаний;
- б) компаний, работающих с несколькими определенными группами целевых потребителей;
- в) компаний, выпускающих продукцию ограниченного ассортимента;
- г) компаний, ориентированных на различные географические рынки сбыта.

**5. Согласно какой стратегической матрице, все продукты предприятий условно делятся на 4 группы, требующие особого подхода:**

- а) Стратегия на основе матрицы И. Ансоффа;
- б) Стратегия по матрице Бостонской консультационной группы;
- в) Стратегия на основе матрицы McKinsey - General Electric;
- г) Стратегия на основе матрицы фирмы Arthur D. Little.

**6. На рынке с высокой эластичностью спроса по цене, в целом невысокой лояльностью и коротким жизненным циклом товара лидер рынка снижает цену на свою продукцию:**

- а) оставить цену на прежнем уровне;
- б) повысить цену;
- в) снизить цену;
- г) вывести из ассортимента более дешевые товары.

**7. Для привлечения исследовательской компании для выполнения маркетингового исследования заказчик и исследователь должны согласовать в форме брифа:**

- а) управленческую проблему и исследовательскую задачу;
- б) исследовательскую задачу и методы сбора информации;
- в) управленческую проблему, исследовательскую задачу, методы сбора и анализа информации;

**8. Руководство компании приняло решение перейти от сегментации на основе демографических критериев к сегментации на основе психографических критериев. В этом случае компании следует использовать критерии:**

- а) стиль жизни;
- б) принадлежность к определенному общественному классу;
- в) территориальные;
- г) половозрастные;

**9. Разработка маркетинговой стратегии требует предварительной оценки внутренних ресурсов организации, модели поведения и количества потребителей, а также:**

- а) индекса Херфиндаля-Хиршмана;

- б) пяти сил конкуренции Портера;
- в) конкуренции на рынке;
- г) Кривой Роджерса.

**10. Покупательское поведение формируется такой последовательностью:**

- а) Цели-Отношения-Ценности-Поведение
- б) Ценности-Отношения-Цели-Поведение
- в) Отношения-Ценности-Цели-Поведение

**В Части 2** вступительного экзамена предлагается деловая ситуация (кейс) по принятию управленческого решения проблемы, возникшей перед руководством некой компании. Ситуации могут быть связаны с анализом безубыточности, анализом рентабельности, анализом управления продуктом (услугой), анализом стратегии приобретения клиентской базы и оценкой затрат на маркетинг по привлечению клиентской базы, расчётом пожизненной ценности клиента (Lifetime Value) и т.д.

В конце кейса предлагаются вопросы и задания, которые необходимо выполнить при написании второй части вступительного экзамена. В задачу поступающего входит анализ предлагаемой информации, произведение расчетов и их обоснование. Обязательным условием является аргументация выводов, сделанных на основе расчётов и анализа деловой ситуации.

**Методические рекомендации по анализу ситуаций (кейсов)**

1. Прежде чем прочитать ситуацию (кейс), необходимо ознакомиться с вопросами, поставленными в конце ситуации (кейса).
2. Прочитать ситуацию (кейс) необходимо дважды: первый раз – чтобы получить общее представление о проблеме, второй раз – чтобы зафиксировать все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам, внимательно просмотреть всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах и т.д.
3. Проанализировать ситуацию в компании, составить полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании (компаний).
4. Провести необходимые расчёты, проанализировать полученные показатели.
5. Расположить сделанные выводы и рекомендации в порядке приоритетности, убедившись в том, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.
6. При проведении письменного анализа ситуации (кейса) основным требованием является краткость, структурированность отчёта, отсутствие ошибок в расчетах и т.д. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

**Пример типовой ситуации (кейса) по Заданию 2:**

Компания А занимается организацией и проведением мероприятий. В этом месяце компания А планирует провести конференцию, посвященную продвижению в сети Интернет. На подготовку мероприятия потребуется 1 месяц. Стоимость аренды конференц-зала для проведения мероприятия – 20 000 руб. Специальное презентационное

оборудование для конференции Компания А планирует взять в аренду за 8000 руб. Оплату арендной стоимости за помещение и оборудование компания А договорилась произвести после того, как мероприятие состоится. Предварительные затраты на продвижение конференции составляют 9000 руб. Для работы над этим проектом компания А привлекает только собственный персонал. Зарплата постоянного персонала компании А, занятого на этом проекте, составит 2400 руб. в месяц. Аренда офиса компании А составляет 2000 руб. в месяц. Расходы на междугороднюю связь - 2000 руб. в месяц. Для участников будет организован банкет, затраты на проведения которого определяются из расчета 200 руб. на 1 участника. Также все участники получают пакет раздаточных материалов. Стоимость изготовления комплекта раздаточных материалов для одного участника составляет 150 руб. Предполагается, что участие в конференции будет платное и составит 1300 руб. за одного участника.

Компания В – предлагает спонсировать это мероприятие и готова заплатить за это 15000 руб., а также самостоятельно оплатить расходы на свое присутствие на мероприятии.

Компания А рассчитывает, что мероприятие посетит не менее 80 человек. За две недели до начала мероприятия свое участие в нём подтвердили 15 человек, за одну неделю до начала мероприятия свое участие в нём подтвердили еще 17 человек.

Вопросы:

1. Стоит ли компании А проводить данное мероприятие. Приведите аргументы «за» и «против».
2. Обоснуйте свое решение расчетами на основе представленных данных.
3. При каком числе участников мероприятия может быть принято решение отказаться от проведения мероприятия и почему?

### **3. Критерии оценивания вступительного испытания**

Оценка производится по 100-балльной системе.

Задание	Вопросы	Максимальное количество баллов (балл)
1	Тест (закрытые вопросы) - 30	60
2	Решение ситуации (кейса)	40
	<b>ИТОГО:</b>	<b>100</b>

Вступительное испытание считается пройденным, если абитуриент получил суммарно за две части 40 и более баллов.

Итоговая оценка вступительного испытания определяется как суммарное количество баллов, набранных абитуриентом за две части заданий.

### Критерии выставления оценки по Заданию 1:

Задание	Баллы	Критерии выставления оценки
1	2 балла	Вопросы в тесте сформулированы таким образом, что допускается только один правильный ответ. Все вопросы тестового задания имеют одинаковый вес. Оценивается количество правильных ответов. Нет разделения на полный и не полный ответ.

### Критерии выставления оценки по Заданию 2:

Задание	Баллы	Критерии выставления оценки	Максимальное количество баллов в итоговую оценку по заданию 2
2	90 - 100	Задание выполнено полностью. При проведении письменного анализа ситуации (кейса) соблюдается краткость, содержательность, структурированность и корректность ответов на все вопросы ситуации (кейса), их содержательность и логичность изложения, демонстрация теоретических и практических знаний из области менеджмента, правильное использование профессиональных терминов, отсутствие ошибок в расчётах, обоснование рекомендаций. Учет в рекомендациях всех данных, приведенных в ситуации (кейсе).	40
	40 - 89	Задание выполнено не полностью. При проведении письменного анализа ситуации (кейса) ответы даны на большинство вопросов ситуации (кейса), отсутствие ошибок в расчётах, даны ответы на большинство вопросов кейса (ситуации), учтены не все данные, приведенные в ситуации (кейсе).	30
	39 и менее баллов	Задание не выполнено или выполнено не полностью. При проведении письменного анализа ситуации (кейса) ответы даны не более, чем на 1 вопрос, ошибки в расчётах или их отсутствие, рекомендации либо отсутствуют, либо в рекомендациях использованы не все данные, приведенные в ситуации (кейсе).	0


#### 4. Список рекомендованной литературы для подготовки к вступительным испытаниям в магистратуру по направлению 38.04.02 Менеджмент

##### Рекомендуемая литература

1. Бест, Роджер Маркетинг от потребителя /Роджер Бест; пер. с англ.- 6-е изд., перераб. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
2. Набоков, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Набоков. — Москва: Дашков и К, 2023. — 186 с. — ISBN 978-5-394-05385-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315932>

3. Латфуллин Г., Никитин А., Серебренников С.С. Теория менеджмента, 3-е изд — СПб.: Питер, 2019
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – М., Изд. 7-е, перераб. и доп., Магистр, Инфра М, 2023.
5. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Вильямс Издательский дом, 2019.
6. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / Веснин, Владимир Рафаилович. – М.: Проспект, 2015.
7. Синяева, И. М. Маркетинг услуг: учебник / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, В. В. Синяев; под редакцией Л. П. Дашкова. — 5-е изд., стер. — Москва: Дашков и К, 2022. — 252 с. — ISBN 978-5-394-04032-0. — Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277334>
8. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. Теория управления: Учебник и практикум, 2-е изд – М.: ЮРАЙТ, 2022
9. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2019. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003258>
10. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/988768>
11. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. — Москва : Дашков и К, 2021. — 468 с. — ISBN 978-5-394-04371-0. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229799>
12. Джикович, Ю. В. Практический маркетинг: учебное пособие / Ю. В. Джикович, А. А. Арефьева, Е. Е. Вольнов ; под редакцией Г. С. Никифорова. — Санкт-Петербург: Лань, 2022. — 140 с. — ISBN 978-5-8114-3637-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/206465>

Руководитель Приемной подкомиссии ИУ

 / Хайруллина М.В./