

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

ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель приемной подкомиссии
Института бизнеса и делового
администрирования



А.Н. Чеканский
А.Н. Чеканский

ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА на 2025/2026
Экзаменационный кейс

Направление 38.04.02 «Менеджмент»
Магистерская программа
«Общий и стратегический менеджмент»

Москва- 2025г.

Программа вступительных испытаний

1. Цель вступительных испытаний

Данная программа ориентирована на людей, имеющих высшее (как профильное, так и непрофильное) образование, опыт работы и направлена на подготовку специалистов в сфере организационно-управленческой деятельности.

Целью вступительных испытаний (вступительного письменного экзамена) является выявление способностей абитуриентов использовать базовые экономические знания и опыт управленческой работы для решения конкретной деловой ситуации и обоснования принимаемых управленческих решений.

2. Требования к выполнению вступительного задания

На вступительном экзамене абитуриентам предлагается деловая ситуация (кейс) по проблемам и задачам, стоящим перед руководством некоей гипотетической компании.

Ситуация связана с развитием структуры компании и управления компанией в условиях ее роста и дальнейшим совершенствованием выполняемых функций. Проблемы могут касаться изменения различных элементов управления, таких как структура компании, управленческие процессы, система мотивации, соответствие структуры выполняемым управленческим функциям и т.д. В конце кейса предлагаются вопросы и задания, на которые следует ориентироваться при написании экзаменационной работы.

В задачу абитуриента входит анализ предлагаемой информации и выработка рекомендаций по дальнейшему развитию структуры управления компанией, представленным в кейсе. Обязательным условием является аргументация выводов, сделанных на основе анализа деловой ситуации.

Убедительность выводам, сделанным в работе, в первую очередь придает развернутый анализ предложенной информации. Кроме ссылок на анализ ситуации, возможно использование следующих инструментов аргументации:

- Ссылки на первоисточники (книги, статьи по региональному и муниципальному управлению);

- Примеры из практики управления компаниями;
- Примеры из управленческой практики абитуриента.

3. Методические указания по выполнению вступительного задания

1. Прежде чем читать кейс, следует ознакомиться с вопросами, поставленными в конце кейса.
2. Следует дважды прочитать ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные.
3. Целесообразно составить полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.
4. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными.
5. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.
6. Просмотрите предлагаемую Вами программу действий и убедитесь, что в ней учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе программа будет неэффективной.

4. Рекомендуемая литература:

1. Менеджмент учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2016. ЭБС "Юрайт" <http://www.biblio-online.ru/book/20A2A841-21B8-4CE4-A046-9C61B0D6D459>
2. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560189>
3. Теория управления. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Учебник и практикум / Сер. 76 Высшее образование. (3-е изд., пер. и доп) Москва, 2024. <https://elibrary.ru/item.asp?id=64547812>

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ КЕЙС

Компания «АРК»

Компания «АРК», занимающаяся продажей спецодежды и инструментов, работает на региональном рынке уже 15 лет. В прошлом году фирма (650 сотрудников) являлась региональным лидером по продажам при достаточно высокой конкуренции. В конце прошлого года в фирму «АРК» пришел новый директор по развитию – Николай Ершов, ранее работавший в одной из компаний, занимавшихся продажей офисной техники. Перед ним была поставлена следующая задача: проанализировать текущее состояние дел в компании и предложить рекомендации по разработке новой системы мотивации персонала.

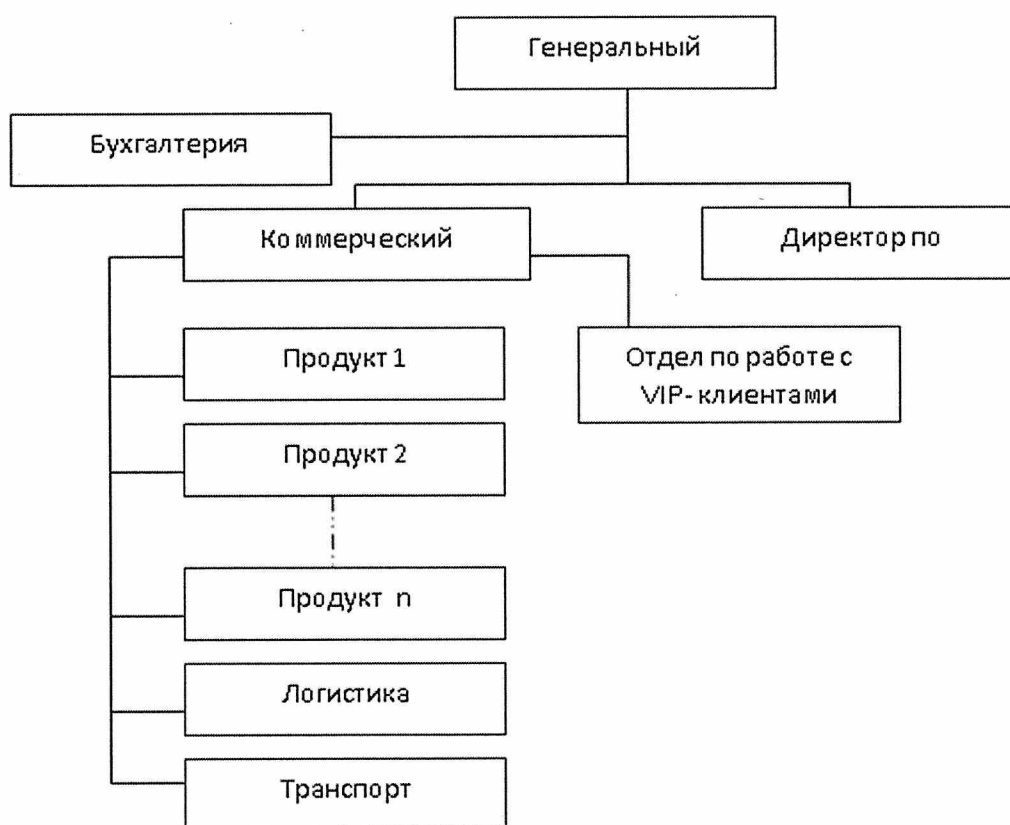
Ситуация, которая сложилась к моменту прихода в фирму Николая, была непростой. Возможно, вследствие того, что компания развивалась достаточно успешно и быстро без особых управленческих усилий, в ней сложилось особое отношение к персоналу. Для того чтобы удержаться на своем месте в условиях достаточно высокой безработицы в регионе, обязательным условием было каким-то образом понравиться высшему руководству. В противном случае действовал принцип: «не нравится – дверь в конце коридора, желающих попасть на твое место масса». Кадровая служба отсутствовала как институт. Ее функции выполняла секретарь – близкая подруга супруги генерального директора.

Создавалась компания группой давно и хорошо знакомых людей, выросла из одного отдела в целую структуру, в которой наиболее предприимчивые оказались на местах топ-менеджеров, остальные – менеджерами среднего звена. Начальники продуктовых отделов назначались на эти должности по принципу давнего знакомства, а иногда и просто «за

выслугу лет» - работает давно, ну и пусть звезд с неба не хватает, зато насквозь «свой».

Все годы существования компания в среде низшего персонала наблюдалась высокая «текучка», это явление не касалось только тех людей, которые работали с момента создания.

Структура компании выглядела следующим образом:



Когда же начали уходить люди, в которых руководство не сомневалось, и уводить с собой важных клиентов, руководители и собственники начали предпринимать срочные меры: была сделана попытка перехода на систему трудовых договоров, служебных инструкций, распоряжений.

Системе мотивации, как сразу же заметил Николай, в компании не придавалось большого значения. Продавцы имели оклад плюс некоторый

процент от продаж, остальные сотрудники – фиксированный оклад, не зависящий от качества работы. Была введена система штрафов (за опоздание, внешний вид или поведение), но компенсирующей системы премий не было. Организационная культура складывалась стихийно. При этом «обиженное» уходом сильных работников руководство отменило все корпоративные праздники для оставшихся работников, чем дополнительно понизило степень доверия к себе.

До прихода Николая Коммерческий директор организовал для сотрудников тренинг по системе качества ISO, было проведено тестирование уровня компьютерной грамотности сотрудников, введена система отчетности, новая система документооборота. Однако серьезного отношения к нововведениям у сотрудников не возникло.

В ходе обсуждения ситуации с менеджерами по продажам Николай обнаружил, что они были убеждены в том, что существующая система оплаты труда не стимулирует сотрудников активно работать по развитию товарного ассортимента и изысканию новых рынков сбыта. Руководители отделов продаж формально относились к требованиям руководства о необходимости повышения квалификации продавцов. Текучесть кадров в отделах продаж была высокой.

Вопросы:

1. Какие угрозы и возможности их преодоления имеются у дальнейшего развития данного бизнеса?
2. С чего, по Вашему мнению, следует начать работу над созданием новой системы мотивации?
3. Какие шаги следует предпринять руководству для того, чтобы снизить текучесть кадров?
4. С какими трудностями, по Вашему мнению, столкнется руководство компании при решении задачи повышения лояльности сотрудников?

Критерии оценивания вступительного экзамена

(письменный анализ кейса)

В ответах на вопросы оценивается, прежде всего, способность абитуриента анализировать предлагаемую информации и делать выводы, которые вытекают из этого анализа. Общая оценка за вступительный экзамен выводится с учетом следующих параметров письменной работы:

- Логика изложения, здравый смысл.
- Четкость ответов, их полнота.
- Ранжирование рекомендаций по их приоритетности.
- Логика, непротиворечивость выводов и рекомендаций.
- Убедительность выводов, их обоснование
- Демонстрация теоретических и практических знаний из области менеджмента. Правильное использование терминов.
- Учет в рекомендациях всех данных, приведенных в кейсе.

Учитывается также то, что ответы на вопросы кейса – это форма презентации способностей абитуриента в области анализа предлагаемой информации. Немаловажную роль при этом играет умение «преподнести» выводы, поэтому абитуриенту предлагается использовать такие инструменты презентации, как

- Перечисление сделанных выводов по пунктам;
- Схемы и рисунки, таблицы;
- Подчеркивание или выделение каким-либо другим образом самых важных, с точки зрения абитуриента, положений.
- Пробелы и абзацы.

Критерии оценивания результатов вступительного экзамена (по 100-балльной шкале):

95-100 баллов – ответы на все вопросы кейса на отличном уровне, умение грамотно проанализировать предложенную информацию, умение убедительно аргументировать выводы и обосновать рекомендации.

85-94 баллов - ответы на все вопросы кейса на хорошем уровне, умение грамотно проанализировать предложенную информацию, умение представить аргументацию своих выводов и рекомендаций.

80-84 баллов - ответы на все вопросы кейса на достаточно хорошем уровне анализ предложенной информации, соответствует предложенной аргументации выводов и рекомендаций.

75-79 баллов – ответы на все вопросы кейса на удовлетворительном уровне, неполный анализ предложенной информации, недостаточность предложенной аргументации выводов и рекомендаций.

Менее 75 баллов – неудовлетворительные ответы, недостаточный анализ предложенной информации, отсутствие какой-либо аргументации выводов и рекомендаций.

Минимальный балл вступительного испытания – 75 баллов