

**Программа вступительного испытания  
на 2026/2027 учебного года  
на магистерскую программу «Деловое администрирование»  
по направлению 38.04.02 Менеджмент  
Институт бизнеса и делового администрирования**

**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 прочесть 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 для магистратуры / Под общ. ред. А.Л.Гапоненко – М.: Изд-во РАГС, 2010.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1994.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ КЕЙС № 1**

### **Дорогой гость**

Ресторан выездного обслуживания Novikov Catering работает в премиальном сегменте, где аудитория ограничена. Компания не хочет снижать цены и качество обслуживания, но ищет способы расширить спектр услуг для своих клиентов.

Novikov Catering основана в 2006 году известным московским ресторатором Аркадием Новиковым и входит в группу компаний Novikov, которой принадлежат около 50 ресторанов в Москве и Лондоне. Офис Novikov Catering расположен в Москве, компания организует выездные банкеты, фуршеты и коктейли на различных площадках, в офисе и дома у заказчика. «Многие клиенты ресторанов Novikov хотят видеть такой же сервис и кухню на собственных мероприятиях»,— рассказывает генеральный директор Novikov Catering Ирина Костина.

Ежемесячная выручка кейтеринговой компании зависит от сезона, в среднем составляет от 5 до 15 млн руб. в месяц в зависимости от сезона. Novikov Catering имеет собственную фабрику-кухню и склад, на производстве и в офисе компании работает примерно 50 сотрудников. В обслуживании масштабных мероприятий участвует внештатный персонал: официанты, повара, менеджеры, которые проходят строгий кастинг.

Novikov Catering работает в премиальном ценовом сегменте и обслуживает мероприятия по всей России и за границей. Значительная их доля проводится в Москве, где сосредоточены крупные компании, бизнесмены, элита политики, спорта и искусства. Но количество клиентов в верхнем ценовом сегменте ограничено. Ирина Костина считает, что компания должна развиваться и предлагать новые услуги для своей аудитории, ведь и клиентам, по ее словам, «хочется чего-то нового».

### **Ресторан на выезде**

Рынок выездного ресторанного обслуживания начал развиваться в России в конце 1990-х годов, сейчас здесь работает не менее 50 крупных и средних игроков, большая часть в Москве и Санкт-Петербурге. Кейтеринговые компании обслуживают государственные и корпоративные мероприятия, торжественные приемы и деловые встречи, частные события (свадьбы, дни рождения и юбилеи). «Клиенты заказывают праздники у себя в загородных домах, организуют деловые завтраки в офисах, проводят приемы во дворцах и парках»,— рассказывает Ирина. Стандартные для кейтеринга форматы обслуживания — банкет с посадкой гостей, фуршет и коктейль, на котором подаются напитки и легкие закуски.

В Novikov Catering средний чек при банкетном обслуживании составляет примерно 6,5 тыс. руб. на одного человека. Стоимость фуршета для одного гостя обойдется около 3,5 тыс. руб., а коктейля — около 2,5 тыс. руб. Среднее количество гостей на банкетах, которые обслуживает Novikov Catering,— 150–300 человек. Фуршеты и коктейли могут быть

рассчитаны более чем на 1 тыс. гостей. В среднем же для Москвы, по словам кейтеринг-консультанта Кирилла Погодина, стоимость банкета на одного гостя составляет 3–4,5 тыс. руб., фуршета — от 2 тыс. руб., коктейля — от 1,5 тыс. руб. В регионах цены зачастую гораздо ниже.

Кейтеринговые компании конкурируют за счет новых блюд, интересной и оригинальной подачи еды, предлагают тематическое оформление и сервировку, оригинальную форму официантов. По мнению Костиной, премиальный кейтеринг отличает не только уровень сервиса, но и высокая кухня. «Выездное обслуживание имеет свою специфику, далеко не все повара, прославившиеся в стационарных ресторанах, могут работать в кейтеринге. А воспроизвести высокую кухню на выезде — высший пилотаж», — говорит гендиректор.

Novikov Catering (как и рестораны группы Novikov) предлагает разнообразную европейскую, русскую, японскую или авторскую кухню, мероприятия часто заказывают постоянные гости ресторанов Аркадия Новикова. Владелец и руководители компаний становятся частными клиентами Novikov Catering, а их компании — корпоративными заказчиками. «Бывает, что мы проводим корпоративное мероприятие, потом топ-менеджеры компании обращаются в Novikov Catering с просьбой организовать прием для себя лично», — говорит Ирина.

По ее словам, кейтеринговые компании, успешно работающие в премиальном сегменте, можно пересчитать по пальцам, а целевая аудитория в основном поделена между Novikov Catering и ближайшим конкурентом — «Выездной трапезой кафе „Пушкин“» ресторанного дома Андрея Деллоса. По мнению Ирины, ресторанный дом Деллоса предпочитают те, кто больше ориентирован на русскую кухню, а любители более разносторонней кухни чаще становятся клиентами Novikov Catering. Еще несколько небольших компаний, работающих в премиальном сегменте, имеют очень узкое, нишевое позиционирование, например специализируются на морепродуктах.

### **Высокая кухня**

Novikov Catering проводит в год около 300 выездных мероприятий, примерно 70% из них заказывают частные лица, 30% — компании. «Распределение зависит от сезона, например, в декабре доля корпоративов выше. Летом большинство мероприятий частные: свадьбы, барбекю и праздники на открытом воздухе», — поясняет Костина.

В базе постоянных клиентов компании более 3 тыс. адресов. Около 30 компаний имеют с Novikov Catering долгосрочные договоры и пользуются ее услугами как минимум три-четыре раза в год. «Для постоянных клиентов действует программа скидок и бонусов», — говорит Ирина. 40% заказов в компанию поступает через event-агентства, которым клиенты доверяют проведение мероприятия «под ключ», включая оформление и развлекательную программу, а Novikov Catering берет на себя организацию ресторанной зоны.

Менеджеры Novikov Catering обрабатывают около пяти-восьми заявок в день (меню и коммерческое предложение высылаются клиенту в день поступления заявки), половина из них, по словам Костиной, реализуется.

Компания рекламирует свои услуги в ресторанах группы компаний Novikov и в интернете. «В премиальном сегменте нет смысла заниматься традиционным маркетинговым продвижением, тем более использовать „холодные“ звонки. Заказчики и поставщики премиальных услуг и так знают друг друга, поэтому для нас наиболее важны PR и

имиджевые мероприятия, которые работают на репутацию компании»,— рассказывает Ирина.

Бизнес-элита страны обновляется, компания прирастает новыми клиентами, но возможности увеличения заказчиков в премиальном сегменте невелики. Выход же в другие ценовые сегменты — рискованный шаг. Выдерживать привычное качество сервиса и кухни, снизив цены, практически невозможно. «Многие компании пошли по этому пути и в результате размыли свое позиционирование и потеряли доверие привычной клиентуры. Можно предлагать менее дорогие услуги под другим брендом, но его создание и продвижение потребуют времени и ресурсов»,— рассуждает Костина.

По ее мнению, компания может развиваться вглубь, увеличивая количество заказов от имеющейся аудитории. «Обслуживание свадеб в теплые месяцы года составляет почти половину заказов компании. Но ведь есть еще и такие традиционные для русской свадебной культуры события, как помолвки, девичники и мальчишники,— в последнее время они пользуются все большей популярностью»,— говорит Ирина.

### **Гастрономический креатив**

Novikov Catering поддерживает связь со своими клиентами в рамках программы лояльности, поздравляет с различными праздниками, приглашает на бизнес-завтраки и другие мероприятия. Проводит ненавязчивую рассылку, где рассказывает о гастрономических новинках, в том числе о новых форматах мероприятий. Идею с девичником и мальчишником менеджеры компании обсуждают с клиентами, готовящимися к свадьбе,— Novikov Catering уже получила и выполнила несколько таких заказов. Другая, пользующаяся хорошим спросом новинка,— организация гастрономических мастер-классов для детей и взрослых. «Они могут проходить в рамках больших мероприятий, например, пока взрослые общаются с друзьями и коллегами, дети под руководством поваров готовят десерт, который потом преподнесут родителям и их гостям. Или как самостоятельное событие. Пикник на даче интереснее, если в процессе подготовки можно изучить оригинальные рецепты приготовления стейков и салатов. Наша компания имеет возможность приглашать известных шефов для организации подобных мастер-классов»,— рассказывает Ирина.

В последнее время Novikov Catering ищет новые возможности и поводы для разработки интересных предложений и услуг, которые могли бы заинтересовать клиентов. Руководителю компании также хотелось бы придумать и реализовать новые формы гастрономических развлечений для своей аудитории, найти эффективные способы их продвижения. Возможно, какие-то форматы надо раскрутить, сделать «модными». Можно ли эффективно развиваться, оставаясь в рамках привычного премиального сегмента?

### **Вопросы:**

- 1. Каковы факторы успеха компании?*
- 2. В чем состоят конкурентные преимущества компании? Каким образом компания может закрепить свои позиции на рынке?*
- 3. С какими трудностями может столкнуться компания в ближайшем будущем?*
- 4. Дайте рекомендации по дальнейшему развитию компании.*

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ КЕЙС № 2

### Детская одежда

Интернет-магазин детской одежды Radamama.ru работает с 2009 года. «Это семейный бизнес, мне помогают муж и дочь. По необходимости нанимаю помощников-фрилансеров, доставку осуществляет курьерская служба»,— рассказывает генеральный директор и основатель Radamama Ирина Нурматова. Выручка компании составляет около 250 тыс. руб. в месяц, магазин выполняет три-пять заказов в день, средний чек — около 3 тыс. руб. Расходы Нурматовой — аренда склада (20 тыс. руб. в месяц), контекстная реклама (10–20 тыс. руб. в месяц).

Многие интернет-магазины, особенно небольшие, работают под заявки, то есть размещают на сайте информацию о товаре, но не имеют собственного склада. Набрав некоторое количество заказов, курьер отправляется к поставщику и только потом развозит товар клиентам. В этом случае срок доставки доходит до трех дней (или больше). Кроме того, может оказаться, что нужного клиенту размера или цвета у поставщика уже нет. Нурматова, открыв магазин, решила держать на складе весь представленный на сайте ассортимент, полный размерный ряд. Но для этого требовались оборотные средства, в несколько раз превышающие месячную выручку. «Наша средняя маржа составляет около 80%. При существующих оборотах небольшой семейный бизнес мог бы существовать успешно, если бы не неподъемные выплаты по кредитам: на них уходит больше половины выручки»,— рассказывает Ирина.

Несколько сделанных ошибок плюс проблемы одного из поставщиков, из-за которых магазин остался в сезон без товара, а также усиливающаяся конкуренция заставили Нурматову пересмотреть стратегию. «Для маленького бизнеса любая ошибка может оказаться фатальной, многие знакомые вообще советуют закрыть интернет-магазин»,— говорит предпринимательница. Она видит новые пути развития своей компании, но хотела бы избежать подводных камней.

### Одеть детей

Заняться собственным бизнесом Нурматову подтолкнул кризис 2008 года. Ирина работала директором по маркетингу одной из ведущих компаний, занимающейся онлайн-продажей концертных билетов, но попала под сокращение. Бывший коллега посоветовал открыть интернет-магазин, а подруга предложила продавать одежду для детей «Веселый малыш», которую она выпускала, дала большие скидки и двухмесячную отсрочку платежа. Магазин Radamama.ru открылся в апреле 2009 года, в первый месяц выручка составила около 55 тыс. руб.

На создание ресурса Ирина потратила около 100 тыс. руб., а в роли фотомоделей выступили дети ее друзей и знакомых. Предпринимательница оборудовала под склад комнату в собственной квартире и поначалу сама доставляла клиентам покупки. Недорогая детская одежда в ценовых сегментах «средний» и «средний минус» пользовалась спросом, основой ассортимента стала одежда для детей в возрасте до семи лет, в том числе ползунки, колготки, распашонки для самых маленьких. «Я ориентировалась на родительскую аудиторию. А дети старше семи обычно сами хотят участвовать в выборе одежды»,— поясняет Нурматова.

Тратиться на SEO-оптимизацию Ирина не стала: раскручивать новый ресурс слишком дорого, сначала надо набрать обороты. Запустила контекстную рекламу (10–20 тыс. руб. в месяц.), рекламировала сайт с помощью друзей и знакомых. Проводила акции со скидками, дарила подарочные сертификаты (до 500 руб.). «Магазин быстро оброс постоянными клиентами, которые получали электронную рассылку об акциях и скидках, поступлении новых товаров»,— рассказывает Ирина.

Бренд «Веселый малыш» (недорогой трикотаж для детей в возрасте до двух лет, например ползунки до 120 руб.) оказался востребованным. Вскоре Нурматова стала работать и с другими поставщиками — компаниями «Мир детства» и Play Today. Через полгода после начала работы магазин Radamama.ru предлагал уже полный ассортимент одежды (в том числе верхнюю и зимнюю) для детей ясельного и дошкольного возраста. Компания «Мир детства», являющаяся на тот момент одним из крупнейших производителей детских товаров в России, разместила информацию о Radamama.ru на своем сайте. «Постепенно этот поставщик стал приносить интернет-магазину до 50% оборота, а его сайт генерировал существенную часть трафика,— говорит Ирина.— Мы также получили месячную отсрочку платежей».

К началу 2011 года выручка Radamama.ru составляла около 500 тыс. руб. в месяц, посещаемость сайта — 400–500 человек в день. Ежедневно Ирина получала восемь–десять заказов со средним чеком 2,4 тыс. руб., а база постоянных клиентов насчитывала около 5 тыс. человек. «Я почувствовала себя уверенно, расслабилась и в результате допустила ряд необдуманных шагов»,— рассказывает предпринимательница.

### **Оборотный момент**

«Создав за минимальные деньги сайт, я не очень осознавала, что для ведения бизнеса нужны значительные оборотные средства»,— говорит Ирина. Но когда из первой партии товара, полученной от подруги, были раскуплены все ходовые размеры, нужно было пополнить ассортимент, а для этого выплатить деньги за весь взятый товар. «Производителям тоже нужны оборотные средства, двухмесячная отсрочка платежа — хорошие условия. Часто же поставщики требуют сразу внести оплату»,— поясняет Нурматова. Стоимость минимальной оптовой партии для продавца детской одежды составляет 15–20 тыс. руб., партия верхней одежды обойдется в 50–60 тыс. руб., а закупка целой коллекции уже требует 300–500 тыс. руб.

Ирина заняла \$20 тыс. у своего знакомого, через год долг вернула. «Но чем больше продаешь, тем больше нужно денег для поддержания ассортимента. Чтобы держать полный размерный ряд, необходимо вкладывать в товар средства в размере пяти-шестикратного месячного оборота»,— говорит Нурматова. За следующим кредитом она обратилась в несколько банков, и все они откликнулись на ее заявку. «Я решила, что денег много не бывает, и взяла сразу несколько кредитов»,— рассказывает Ирина. Это, по ее мнению, стало ошибкой.

Съездив на выставку детской моды во Флоренцию, она внесла предоплату за заказ нескольких коллекций итальянских и испанских модельеров. «Это прекрасная одежда, но я не учла несколько факторов. Во-первых, в России дизайнерскую детскую одежду покупают для детей старшего возраста и для подростков. Я же закупила продукцию в привычной возрастной категории до семи лет. Во-вторых, предоплату за коллекцию в размере 30% вносят почти за полгода до ее поставки. Если вкладывать в нее кредитные деньги, надо учитывать проценты по кредиту в ее себестоимости, тогда торговля становится невыгодной»,— говорит Ирина.

Второй ошибкой, которую, по мнению Нурматовой, совершают многие интернет-продавцы, стало увлечение офлайн-торговлей. В октябре 2011 года Ирина взяла в аренду помещение под склад-магазин. «Был самый разгар сезона, но вместо того, чтобы максимально сосредоточиться на работе с онлайн-заказами, я тратила время и усилия на торговую точку. Не успела вовремя распродать сезонные зарубежные коллекции, потеряла долю постоянных покупателей, которых просто не успевала вовремя обслуживать», — говорит Ирина. Место для магазина оказалось неудачным (вложиться пришлось и в ремонт, и в зарплату продавцов), точка не окупилась.

Ошибки Нурматова проанализировала, но на следующий год с проблемами столкнулся один из главных ее российских поставщиков: он не смог отшить к зимнему сезону обещанную коллекцию. «Найти же нового поставщика в сезон крайне сложно. В результате я осталась без товара, выручка упала, ушли покупатели, ориентированные на конкретного производителя», — рассказывает Нурматова.

## **Выход в регионы**

Еще одной проблемой стала конкуренция на рынке. Появились такие активные игроки, как, например, Mamsy.ru, продажей одежды для детей и подростков занялись и крупные интернет-проекты, например Lamoda. Чтобы им противостоять, требовались деньги. «Наш сайт устарел, изначально платформа не была рассчитана на такой объем ассортимента. Много приходится делать в ручном режиме, это требует много времени. Нужно заниматься и продвижением сайта, привлекая новую аудиторию», — говорит Ирина. Минимальные затраты на модернизацию сайта, по ее оценкам, составят не менее 120 тыс. руб., затраты на SEO-продвижение в конкурентной среде — около 50 тыс. руб. в месяц. Если продолжать работать «со склада», нужны деньги и на пополнение ассортимента.

Сегодня выплаты по кредитам составляют около 150 тыс. руб. в месяц, в товарные запасы Radamama.ru вложено около 3 млн руб. Предпринимательница хотела бы «вытащить» деньги из товарных запасов, отдать кредиты и подобно другим интернет-магазинам начать работать под заявки. «Сейчас к этой схеме привыкли уже и многие поставщики. Компания оставляет небольшой депозит и постепенно выбирает товар по мелкооптовым ценам», — поясняет Нурматова.

В последнее же время к Ирине поступило несколько обращений от региональных производителей, выпускающих недорогую одежду для детей. «Пробиться в Москву им непросто, крупным интернет-магазинам интереснее раскрученные международные и российские бренды, работающие в более высокой ценовой категории. Возможно, онлайн-магазины могли бы продавать такую продукцию под заявки, но у производителей нет своих складов в Москве», — поясняет Ирина.

У Нурматовой есть опыт продаж недорогих марок и клиенты, интересующиеся подобной продукцией. Проверив качество и оценив спрос на продукцию фабрики «Союз текстильных промышленников» из Тульской области, Ирина предложила поставщику привезти партию продукции на ее склад с условием выплатить деньги после реализации товара. А чтобы такая схема была интереснее производителю, пообещала также стать его представителем в Москве, осуществляя со своего склада отгрузку другим интернет-магазинам. Подобное предложение она сделала и некоторым другим региональным поставщикам и сейчас ведет с ними переговоры. «Я готова продавать товар оптом и в розницу с помощью своего сайта. Разница в стоимости крупнооптовой и мелкооптовой закупки может составлять 20–25%. Такая комиссия меня устраивает», — говорит предпринимательница.

Сейчас у Нурматовой продажи по заявкам клиентов составляют примерно 20% оборота, остальное — реализация товарных запасов. Ирина собирается расширять круг региональных поставщиков, а также включить в ассортимент, одежду не только для детей дошкольного возраста, но и для школьников и подростков, ведь дети ее постоянных покупателей растут.

Но если развивать идею с представительством в Москве региональных производителей, потребуются дополнительные затраты на логистику и персонал, расширение складских площадей. А на продвижение новых малоизвестных марок нужны дополнительные усилия и, возможно, затраты. «Аудиторию надо прикармливать»,— говорит Ирина. Оценить все потенциальные сложности новой схемы Нурматова пока не может, а потому опасается рисков.

**Вопросы:**

- 1. Каковы факторы успеха компании?*
- 2. В чем состоят конкурентные преимущества компании? Каким образом компания может закрепить свои позиции на рынке?*
- 3. С какими трудностями может столкнуться компания в ближайшем будущем?*
- 4. Дайте рекомендации по дальнейшему развитию компании.*



## **Критерии оценивания вступительного экзамена**

(письменный анализ кейса)

В ответах на вопросы оценивается, прежде всего, способность абитуриента анализировать предлагаемую информацию 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