

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (РОСБИОТЕХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник Управления организации приема

Е.А. Липченко

«19» января 2025 г.



ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ
для поступающих на обучение по образовательной программе
высшего образования – программе магистратуры
38.04.04 Менеджмент

Междисциплинарный экзамен «Менеджмент»

1. Пояснительная записка

Настоящая программа вступительного испытания для поступающих на программу магистратуры, проводимого федеральным государственным бюджетным учреждением высшего образования «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)» (далее – университет, РОСБИОТЕХ) самостоятельно, разработана на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Вступительное испытание проводится письменно в форме тестирования очно или с использованием дистанционных технологий по экзаменационным билетам. Экзаменационные билеты составлены в соответствии с программой вступительного испытания. Каждый билет включает 26 заданий, которые разделены на три блока по уровню сложности и типу заданий:

1 блок – 20 тестовых заданий закрытого типа, решение которых предполагает выбор одного верного ответа;

2 блок – 4 практических задания открытого типа;

3 блок – 2 задания с развернутым ответом оцениваются с учетом правильности и полноты ответа, нацеленных на выявление абитуриентов, имеющих наиболее высокий уровень подготовки.

При прохождении вступительного испытания очно задания выполняются поступающим на бланке экзаменационного листа ответа, имеющем печать Управления организации приема. Исправления и пометки в экзаменационном листе ответа не допускаются. При выполнении заданий можно пользоваться черновиком, записи в котором не будут учитываться при оценивании ответа.

Вступительное испытание с использованием дистанционных технологий проводится на платформе ФГБОУ ВО «РОСБИОТЕХ» с использованием прокторинга (процедура идентификации личности поступающего).

На выполнение заданий экзаменационного билета отводится до 180 минут. Продолжительность вступительного испытания для поступающих с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время не более чем на 90 минут.

2. Критерии оценивания результата вступительного испытания

При приеме на программы магистратуры результаты вступительного испытания оцениваются по 100-балльной шкале. Максимальное количество баллов, подтверждающее успешное прохождение вступительного испытания – 100 баллов. Минимальное количество баллов, подтверждающее успешное прохождение вступительного испытания - 60 баллов.

Порядковый номер задания	Критерии оценивания задания	Сумма баллов
1-20	Поступающий дал верный ответ	3
	Поступающий дал неверный ответ	0
21-24	Поступающий дал верный ответ, обосновал полученный результат	5
	Поступающий дал верный ответ без обоснования полученного результата	3
	Поступающий дал неверный ответ	0
25-26	Поступающий верно и в полном объеме выполнил задание, продемонстрировал глубокое знание предмета	10
	Поступающий верно выполнил задание, продемонстрировал знание предмета, но не раскрыл в полном объеме все аспекты задания	1-9
	Поступающий выполнил задание неверно, допустил многочисленные ошибки, не выполнил задание в полном объеме	0

3. Содержание программы вступительного испытания

Тема 1. Основы менеджмента

Исторические основы менеджмента. Возникновение научного управления. Школа научного менеджмента Ф.У.Тейлора. История формирования и основные принципы. Административная («классическая») школа в менеджменте. Принципы управления А. Файоля. Школа человеческих отношений. Системный подход. Схема «7S». Миссия и организации: понятие, определения, примеры. Цели в управлении организацией, классификация целей и их ранжирование. Многоцелевое планирование. Стратегическое планирование. Функциональные стратегии организации. Принципы стратегического, оперативного и тактического планирования. Проблема построения организационных структур. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки. Стратегия и структура организации: идеи А.Чендлера. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Контроль как функция менеджмента.

Тема 2. Управленческие решения

Определение управленческого решения и основные требования к нему. Классификация управленческих решений. Основные этапы разработки и принятия управленческих решений. Методы диагностики проблем (экспертные методы, контрольные листы, причинно-следственные диаграммы). Основы классификационного метода. Дискуссионные методы (метод комиссий, метод суда, метод мозгового штурма), их преимущества и недостатки. Анкетные методы (метод ранжирования, метод парных сравнений, метод экспертной классификации, метод Дельфи), их преимущества и недостатки. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности (дерево решений, матрица решений, методы теории игр).

Тема 3. Стратегическое управление

Стратегический и операционный аспекты управления организацией. Процесс стратегического управления: анализ внешней и внутренней среды, формирование стратегии и ее реализация, контроль и оценка реализации стратегии. Корпоративная миссия, философия и видение организации. PEST – анализ. Варианты воздействия внешнего окружения: возможности и угрозы. Конкурентный анализ на основе модели пяти сил М.Портера. Структура и масштабы конкуренции. Модели портфельного анализа. Матрица БКГ, МакКинзи. Построение SWOT – матрицы.

Управление стратегическими изменениями.

Тема 4. Теория организаций

Организации и организационная теория. Вертикальные и горизонтальные связи в организации. Стратегии и виды структур. Выбор структуры и структурные ошибки. Жизненный цикл организации. Связь размера организации со структурой и контролем. Факторы, влияющие на функционирование организации (технология, окружающая среда, цели). Преимущества организации больших размеров. Жизненный цикл организации, характеристики организации на каждой стадии цикла. Концепции взаимоотношений организации и внешней среды. Социальные проблемы и организации. Проблемы организаций в свете различных теоретических подходов.

Тема 5. Управление персоналом

Основные теории и подходы к управлению персоналом. Система управления персоналом организации: основные функции (подсистемы), организационная структура. Кадровая служба: виды и принципы построения, взаимосвязь с другими структурными подразделениями организации. Формирование стратегии управления персоналом: понятие, факторы, влияющие на процесс ее разработки, взаимосвязь с общей стратегией организации. Основные подходы к классификации стратегий управления персоналом. Планирование персонала и его основные этапы. Разработка требований к должности (должностная инструкция, описание рабочего места, модель рабочего места, профиль требований к должности, профессиограмма, карта компетенций). Методы определения численности персонала. Источники привлечения персонала в организацию. Современные технологии подбора персонала (скрининг; рекрутинг; процесс подбора, исследования и привлечения высших руководителей для компаний). Процедура отбора персонала

в организации: основные этапы и методы. Отборочное собеседование: типы, виды и особенности проведения. Оформление приема на работу. Адаптация персонала: цели и задачи, направления, виды, основные этапы и методы. Стимулирование и оплата труда персонала. Виды и методы стимулирования. Стимулирование работников с разными типами трудовой мотивации. Структура компенсационного пакета организации, связь с результатами труда. Социальные трансферты. Основные направления развития персонала организации. Концепция обучающейся организации. Корпоративный университет. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Управление карьерой: виды карьеры, этапы процесса управления карьерой, типовые модели и индивидуальные планы развития карьеры. Формирование и работа с кадровым резервом организации: структура резерва, преемники и дублеры, особенности работы с различными группами кадрового резерва. Оценка персонала: цели и задачи, основные формы и методы оценки. Аттестация персонала: виды, основные участники, обязательные условия и этапы проведения.

Тема 6. Организационное поведение

Источники знания об организационном поведении. Необходимость знания организационного поведения в деятельности менеджера. Личность в организации. Личностные качества, их измерение. «Большая пятерка» личностных характеристик. Поведение типа А и В. Эмоциональный интеллект. Удовлетворенность работой, ее измерение. Последствия неудовлетворенности. Способы повышения удовлетворенности. Роль группы в организации. Синергический эффект. Групповые нормы, групповые ценности. Стадии развития группы, управление группой на разных стадиях. Типы команд в организации. Командные роли (по Белбину). Лидерство и руководство. Основные теории лидерства. Коммуникации в организации. Коммуникационный процесс, его структура. Препятствия на пути эффективной коммуникации. Формальные и неформальные коммуникации в организации. Слухи. Невербальные коммуникации. Вербальные коммуникации. Активное слушание. Коммуникационные потоки и их направления. Коммуникационные сети. Роль обратной связи в коммуникации. Управление коммуникациями. Понятие организационной культуры. Основные функции организационной культуры. Типология организационной культуры.

Тема 7. Тайм-менеджмент

Определение и установка целей в какой-либо деятельности. Хронометраж как персональная система учёта времени. Инструменты и методы планирования и распределения времени. Мотивация в тайм-менеджменте. Техники, направленные на борьбу с прокрастинацией и создание мотивации. Приоритеты, оптимизация расходов времени и технологии достижения результатов. Расстановка приоритетов, грамотное распределение рабочей нагрузки. Корпоративный тайм-менеджмент: особенности управления временем в организации.

Тема 8. Проектный менеджмент

Определение проекта, его основные характеристики. Элементы проектной деятельности. Классификация проектов. содержание и процессы управления проектами. Жизненный цикл проекта, его основные этапы. Методология и методика предпроектного анализа (анализ ситуации). Управление интеграцией (содержанием) проекта. Мобилизация ресурсов проекта.

Тема 9. Риск-менеджмент

Понятие и сущность риска. Определение особенностей, характерных для рискованной ситуации, и основных черт риска. Подходы к классификации рисков, основные виды чистых, спекулятивных и предпринимательских рисков. Характеристика зон предпринимательского риска, показатели оценки риска в условиях полной определённости, частичной неопределённости, полной неопределённости. Методы избежания, принятия, смягчения, передачи и диверсификации риска. Понятие и основные виды проектных рисков. Процесс управления рисками проекта, идентификация проектных рисков и планирование реагирования на риски.

Тема 10. Финансовый менеджмент

Цель, функции и принципы финансового менеджмента. Финансовый менеджмент как наука управления финансами организации. Информационное обеспечение финансового менеджмента и

пользователи финансовой информации. Основные финансовые показатели. Оборотный капитал как основной объект текущего финансового управления. Управление издержками и прибыльностью в рамках управления финансами коммерческой организации. Анализ, прогнозирование и управление денежными потоками. Стратегические аспекты финансового менеджмента. Долгосрочная финансовая политика. Основные виды и формы внешнего финансирования. Понятие структуры капитала и ее оптимизации. Финансовый рычаг. Финансовое прогнозирование и бюджетирование.

4. Рекомендуемая литература

1. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17080-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561094>
2. Екимова, К. В. Финансовый менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20748-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/558678>
3. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 543 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19926-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559692>
4. Менеджмент учебник / М.В. Чараева, Д.А. Шевченко, А.А. Лысоченко, Н.Е. Муромец [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук, доц. М.В. Чараевой. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2133646. - ISBN 978-5-16-019672-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2133646>
5. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568543>
6. Менеджмент: учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.]; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535896>
7. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 595 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18246-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560488>
8. Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560008>
9. Савина, Н. В. Основы тайм-менеджмента: учебное пособие для вузов / Н. В. Савина. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19580-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556679>
10. Практический курс менеджмента: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17637-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560746>

11. Теория и практика менеджмента: учебник для вузов / А. Н. Петров [и др.]; ответственный редактор А. Н. Петров. — 3-е изд., испр. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 567 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20117-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568722>

12. Финансовый менеджмент: проблемы и решения: учебник для вузов / А. З. Бобылева [и др.]; под редакцией А. З. Бобылевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 795 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17020-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568589>

13. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18205-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559975>

ПРИМЕР ТЕСТОВОГО БИЛЕТА

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (РОСБИОТЕХ)»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1
для проведения вступительного испытания
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ЭКЗАМЕН
«Менеджмент»

38.04.02 Менеджмент

1 блок заданий (3 балла за каждый верный ответ)

Внимание: в каждом задании возможен только один верный вариант ответа

Задание 1.	Кто считается "отцом научного управления"?
А	Генри Файоль
Б	Макс Вебер
В	Элтон Мэйо
Г	Фредерик Тейлор
Задание 2.	Какой подход к управлению предложил Генри Файоль?
А	Административная теория
Б	Научное управление
В	Теория бюрократии
Г	Школа человеческих отношений
Задание 3.	Основным вкладом Элтона Мэйо в менеджмент является
А	Разработка принципов научного управления
Б	Исследование влияния человеческого фактора на производительность
В	Создание теории бюрократии
Г	Разработка принципов административного управления
Задание 4.	Схема «7S» представляет собой
А	Модель, включающая семь элементов: стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, навыки, общие ценности.
Б	Модель управления финансами компании.
В	Метод анализа конкурентной среды.
Г	Модель управления проектами.
Задание 5.	Что такое тактическое планирование?
А	Планирование среднесрочных целей и задач.
Б	Планирование долгосрочных стратегий.
В	Планирование текущих операций.
Г	Планирование бюджета на год.
Задание 6.	Выберите пример миссии организации
А	«Сделать мир более открытым».
Б	«Увеличить прибыль на 10% в год».
В	«Снизить издержки на 15%».
Г	«Расширить ассортимент продукции».
Задание 7.	Что такое содержательные теории мотивации?
А	Теории, основанные на изучении потребностей человека.
Б	Теории, основанные на процессе достижения целей.
В	Теории, основанные на внешних стимулах.
Г	Теории, основанные на финансовых показателях.
Задание 8.	Управленческое решение - это
А	Процесс контроля за выполнением задач.

	Б	Процесс выбора альтернативы для достижения цели.
	В	Процесс мотивации сотрудников.
	Г	Процесс анализа финансовой отчетности.
Задание 9.		Какие решения называются тактическими?
	А	Решения, направленные на реализацию стратегических целей.
	Б	Решения, связанные с повседневной деятельностью.
	В	Решения, принимаемые в условиях неопределенности.
	Г	Решения, связанные с распределением ресурсов на год.
Задание 10.		Что такое стратегическое управление?
	А	Управление текущими операциями организации.
	Б	Процесс разработки и реализации долгосрочных целей и задач организации.
	В	Контроль за выполнением повседневных задач.
	Г	Управление финансовыми ресурсами компании.
Задание 11.		SWOT-анализ представляет собой
	А	Метод анализа внутренних и внешних факторов организации.
	Б	Метод оценки финансовой отчетности.
	В	Метод анализа конкурентной среды.
	Г	Метод оценки эффективности персонала.
Задание 12.		Миссия организации – это
	А	Краткосрочная цель организации.
	Б	Основная причина существования организации.
	В	Финансовый план организации.
	Г	Описание текущих операций.
Задание 13.		Системный подход в теории организаций представляет собой
	А	Рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных элементов.
	Б	Теория, основанная на жесткой иерархии.
	В	Теория, основанная на финансовых показателях.
	Г	Теория, основанная на технологических процессах.
Задание 14.		HR-менеджмент представляет собой
	А	Управление человеческими ресурсами организации.
	Б	Управление финансовыми ресурсами.
	В	Управление производственными процессами.
	Г	Управление маркетинговыми стратегиями.
Задание 15.		Что такое аттестация персонала?
	А	Оценка квалификации и эффективности работы сотрудников.
	Б	Обучение сотрудников новым технологиям.
	В	Мотивация персонала.
	Г	Процесс подбора кандидатов.
Задание 16.		Внутренние коммуникации - это
	А	Обмен информацией между сотрудниками внутри организации.
	Б	Общение с клиентами.
	В	Маркетинговые коммуникации.
	Г	Финансовые отчеты.
Задание 17.		Что является основной целью финансового менеджмента?
	А	Максимизация стоимости компании.
	Б	Минимизация налогов.
	В	Увеличение объема продаж.
	Г	Снижение издержек.
Задание 18.		Принцип временной стоимости денег гласит:
	А	Деньги сегодня стоят больше, чем та же сумма в будущем.
	Б	Деньги в будущем стоят больше, чем сегодня.
	В	Деньги не теряют своей стоимости со временем.

Г	Деньги всегда имеют одинаковую стоимость.
Задание 19.	Что такое операционный рычаг?
А	Зависимость прибыли от изменения объема продаж.
Б	Зависимость прибыли от изменения налогов.
В	Зависимость прибыли от изменения курса валют.
Г	Зависимость прибыли от изменения уровня зарплат.
Задание 20.	Что не относится к учетным источникам информации?
А	Статистическая отчетность
Б	Оперативная отчетность
В	Бухгалтерская отчетность
Г	Материалы аудита

2 блок заданий (5 баллов за каждое верно выполненное задание)

Задание 21.

Систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты – это _____.

Задание 22.

К основным функциям менеджмента относятся: планирование, организация, мотивация, _____.

Задание 23.

Организация имеет собственный капитал в размере 500 000 рублей и заемный капитал 300 000 рублей. Рассчитайте коэффициент финансовой устойчивости в процентах. Ответ округлите до десятых.

Задание 24.

Организация имеет операционные расходы 400 000 рублей и выручку 600 000 рублей. Рассчитайте операционную прибыль.

3 блок заданий (10 баллов за каждое верно выполненное задание)

Задание 25.

В компании наблюдается дублирование функций и низкая скорость принятия решений. Вам предоставлена схема организационной структуры, но часть информации отсутствует.

Восстановите недостающие элементы структуры.

Предложите изменения для устранения дублирования и повышения эффективности.

Задание 26.

Бренд теряет узнаваемость. Восстановите систему и предложите улучшения.