**Национальный исследовательский университет**

**Высшая школа экономики**

**Факультет бизнеса и менеджмента**

УТВЕРЖДЕНА

Ученым советом ФБМ

протокол от 14.03.2020 № 41

**Программа**

итогового междисциплинарного экзамена по направлению 38.03.02 – «Менеджмент»

подготовки бакалавра

Москва, 2020

Введение

Итоговый междисциплинарный экзамен представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным междисциплинарным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности выпускников требованиям образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Итоговый междисциплинарный экзамен позволяет выявить и оценить теоретическую подготовку выпускника для решения профессиональных задач, готовность к основным видам профессиональной деятельности.

Итоговый междисциплинарный экзамен на факультете бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ является составной частью государственной аттестации выпускников, завершающих обучение по основной профессиональной образовательной программе подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

При сдаче итогового междисциплинарного экзамена студент должен проявить систематизированные знания, полученные в процессе обучения, а также компетенции, выступающими результатами освоения основной образовательной программы подготовки бакалавра (п.5.1 Образовательного стандарта федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»**,** в отношении которого установлена категория «национальный исследовательский университет**»** по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» Уровень подготовки: Бакалавр).

К итоговому междисциплинарному экзамену допускаются лица, завершившие полный курс обучения по основной профессиональной образовательной программе и успешно прошедшие все предшествующие промежуточные испытания, предусмотренные учебным планом.

# Основная тематика, включаемая в итоговый междисциплинарный экзамен

Итоговый междисциплинарный экзамен по направлению 38.03.02 «Менеджмент» включает тематику общепрофессиональных дисциплин: теория и история менеджмента, теория организации, организационное поведение, анализ финансовой отчетности, управление человеческими ресурсами, маркетинг, стратегический менеджмент, управление проектами, разработка и принятие управленческих решений.

# Требования к профессиональной подготовке бакалавра, предусмотренные государственным образовательным стандартом по направлению 38.03.02

**«Менеджмент».**

* 1. Бакалавр должен уметь решать задачи, относящиеся к профессиональной деятельности:

## а) участие в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня в организационно-управленческой деятельности по следующим направлениям:

* + - *разработка и реализация корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой и т.д.);*
    - *формирование организационной и управленческой структуры организаций;*
    - *организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления*

*конкретных проектов, видов деятельности, работ с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений;*

* + - *разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия);*
    - *мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей*

## б) участие в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня в информационно-аналитической деятельности

* + - *сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;*
    - *построение внутренней информационной системы организации для сбора*

*информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;*

* + - *создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;*
    - *оценка эффективности проектов;*
    - *оценка эффективности управленческих решений.*

## в) участие в предпринимательской деятельности

* + - *поиск и оценка новых рыночных возможностей и формирование бизнес-идеи*
    - *разработка бизнес-планов создания нового бизнеса.*
    - *организация предпринимательской деятельности.*

# Форма проведения итогового междисциплинарного экзамена

В период подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену по направлению 38.03.02 «Менеджмент» студентам должны предоставляться необходимые консультации по организационным вопросам проведения итогового экзамена.

Итоговый междисциплинарный экзамен имеет двухчастную структуру: первая часть - в форме междисциплинарного теста, вторая часть включает решение проблемного кейса.

Междисциплинарный тест включает закрытые вопросы, мини-задачи, сформулированные в соответствии с программой междисциплинарного экзамена. Тестовая часть междисциплинарного экзамена (далее – тест) включает 36 тестовых заданий (множественный выбор). На выполнение экзаменационных заданий (тест и кейс – **оба в письменной форме**) выделяется **три (3)** астрономических часа.

Оценка за тестовую часть формируется на основе удельного веса правильных ответов на поставленные вопросы (задачи).

Задание на основе кейса представляет собой комплексное задание по профессионально-ориентированным междисциплинарным проблемам. Решение кейса предполагает анализ проблемной ситуации и обоснование решения (в письменном виде). Использование кейса в рамках итоговой государственной аттестации обусловлено возможностью оценивания на его основе уровня развития профессиональных компетенций, являющихся результатами обучения для образовательной программы по направлению «Менеджмент». Указанное задание соответствует профилю концентрации студента. Решение кейса предполагает использование соответствующего постановке задания инструментария.

Разработанные для проведения междисциплинарного экзамена тесты и кейсы утверждаются ученым советом факультета. Для студентов концентрации «Международный менеджмент» кейс предоставляется на английском языке.

Решение кейса проводится студентом в индивидуальном порядке. Для решения кейса студенту предоставляются проштампованные пустые бланки для записей в целях подготовки ответа. Эти листы сдаются в комиссию ИГА после ответа и подшиваются к оценочному листу и протоколам. Консультации и переговоры с другими студентами за время проведения государственного экзамена не допускаются.

При проверке решений кейсов экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает согласованную оценку. В случае расхождения мнений членов экзаменационной

комиссии по оценке за решение кейса, оценка рассчитывается по формуле средней арифметической, в соответствии с правилами округления.

Вклад междисциплинарного теста в итоговую оценку экзамена – 40%, кейса – 60%. Итоговая оценка за междисциплинарный экзамен по пятибалльной и десятибалльной системам оценивания сообщается студенту, проставляется в протокол экзамена, который подписывается председателем и членами экзаменационной комиссии. В протоколе экзамена фиксируются также номер варианта теста и название кейса, по которым проводился экзамен.

Протоколы итогового междисциплинарного экзамена утверждаются председателем ГАК или его заместителем, подшиваются в отдельную папку и хранятся в учебной части факультета.

В соответствии с Положением об итоговой аттестации выпускников Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» результаты проверки письменных работ объявляются после проведения их проверки, но не позднее трех календарных дней после проведения междисциплинарного экзамена.

В состав Государственной экзаменационной комиссии входят ведущие преподаватели ШБДА НИУ ВШЭ.

# Критерии оценки государственного междисциплинарного экзамена по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (вторая часть экзамена - кейс)

Формат государственного междисциплинарного экзамена по направлению

«Менеджмент» разработан в соответствии с компетентностно-ориентированным подходом, т.е. постановка заданий и оценивание их выполнения студентами ориентированы на пул универсальных и профессиональных компетенций, освоение которых является требованием Образовательного стандарта НИУ ВШЭ к выпускникам образовательной программы по направлению «Менеджмент».

Целью первой части междисциплинарного экзамена является проверка уровня

«знаниевой» составляющей освоенных выпускником бакалавриата компетенций. Целью второй части экзамена (кейс) выступает преимущественно оценивание уровня умений и навыков выпускника в осуществлении организационно-управленческой, информационно- аналитической и предпринимательской деятельности:

|  |
| --- |
| Формулировка компетенции |
| осознает социальную значимость своей будущей профессии, обладает высокой  мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности |
| способен предложить организационно - управленческие решения и оценить  условия и последствия принимаемых решений |
| способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности |
| способен проектировать организационную структуру, осуществлять  распределение полномочий и ответственности |
| способен активно участвовать в реализации программы организационных  изменений |
| способен применить основные выводы теории мотивации, лидерства и власти для  решения управленческих задач |
| способен участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные  на ее реализацию |
| способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и  организационных коммуникаций |
| способен учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции  социальной ответственности |
| способен участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций,  планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию |
| способен планировать операционную (производственную) деятельность  организаций |
| способен оценивать влияние инвестиционных решений и решений по  финансированию на рост ценности (стоимости) компании |
| способен разрабатывать управленческие процедуры и методы контроля |
| способен анализировать поведение потребителей экономических благ и  формирование спроса |
| способен проводить анализ конкурентной среды |
| способен выбирать математические модели организационных систем, анализировать их адекватность, проводить адаптацию моделей к конкретным  задачам управления |
| способен применять основные принципы и стандарты финансового учета для  формирования учетной политики и финансовой отчетности организации |
| способен анализировать финансовую отчетность и принимать участие в  подготовке инвестиционных, кредитных и финансовых решения |
| способен проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия  управленческих решений |
| способен проводить анализ операционной деятельности организации для  подготовки управленческих решений |
| способен находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать  бизнес-идею |
| способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций  (направлений - деятельности, продуктов и т.п.) |
| способен оценивать экономические и социальные условия осуществления  предпринимательской деятельности |
| обеспечивает реализацию социальной ответственности бизнеса через тесное взаимодействие в процессе предпринимательской деятельности со всеми заинтересованными сторонами, включая местные власти, профсоюзные  объединения, местные сообщества и т.д. |

При проведении итогового междисциплинарного экзамена по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (2 часть - кейс) устанавливаются следующие оценки, характеризующие уровень освоения профессиональных компетенций выпускников:

Оценка *«отлично» и соответствующие ей оценки по десятибалльной шкале* ставятся студенту, демонстрирующему в работе с материалом кейса высокий уровень владения перечисленными выше компетенциями, что проявляется в логически последовательных, полных, правильных и конкретных ответах на все вопросы кейса.

Оценка *«хорошо» и соответствующие ей оценки по десятибалльной шкале* ставятся студенту, демонстрирующему в работе с материалом кейса уверенное владение перечисленными выше компетенциями, что проявляется в логически последовательных, правильных и конкретных ответах на все вопросы кейса; при наличии незначительных ошибок и замечаний по полноте обоснования отдельных положений.

Оценка *«удовлетворительно» и соответствующие ей оценки по десятибалльной шкале* ставятся студенту, демонстрирующему в работе с материалом кейса владение перечисленными выше компетенциями, что проявляется в правильных, без грубых ошибок ответах на поставленные вопросы; при наличии неточностей и ошибок в освещении отдельных положений.

Оценка *«неудовлетворительно» и соответствующие ей оценки по десятибалльной шкале* ставятся студенту, демонстрирующему в работе с материалом кейса отсутствие ряда перечисленных выше компетенций, что проявляется в грубых ошибках в ответах на поставленные вопросы.

Студентам запрещается иметь при себе любые электронные устройства. При использовании мобильных и прочих электронных устройств студент удаляется с экзамена с оценкой *неудовлетворительно*.

Оценивание знаний студентов по государственному междисциплинарному экзамену проводится в соответствии с Положением об итоговой аттестации выпускников вузов Российской Федерации. На закрытом заседании экзаменационной комиссии выставляется согласованная итоговая оценка. В случае расхождения мнения членов экзаменационной комиссии по итоговой оценке, решение экзаменационной комиссии принимается простым большинством голосов; при равном числе голосов голос председателя является решающим.

# Примеры заданий (тестовая часть экзамена)

Вариант № 3

(**номер варианта** обязательно укажите на бланке для компьютерного сканирования)

В каждом из приведенных ниже 36 вопросов выберите и отметьте любым знаком **ТОЛЬКО ОДИН вариант ответа**. Внимательно перенесите правильные варианты ответов на бланк для компьютерного сканирования. **Внимание!** Исправления на бланке для компьютерного сканирования не допускаются.

1. Укажите, на какой из стадий жизненного цикла организации (по К. Кэмерону и Р. Куинну) возникает кризис необходимости расширения бюрократии:
2. стадии предпринимательства
3. стадии совершенствования
4. стадии коллективизма
5. стадии формализации
6. стадии упадка
7. В методе критического пути под критическим путем понимается:
8. максимальный по продолжительности полный путь в сети
9. минимальный по продолжительности полный путь в сети
10. путь, определяющий наименьшую общую продолжительность работ по проекту в целом
11. путь, объединяющий работы с ненулевыми положительными резервами 5) 1 и 3
12. Отметьте, в каком из вариантов ответа перечислены только те виды деятельности, которые в цепочке создания ценности М. Портера относятся к основным:
13. инфраструктура и исходящие поставки
14. производство и маркетинг
15. материально-техническое обеспечение и обслуживание
16. управление трудовыми ресурсами и продажи
17. инфраструктура и материально-техническое обеспечение
18. В двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга одна из двух выделяемых групп факторов носит название:
19. ситуационные факторы (Situational Factors)
20. факторы безопасности (The Safety and Security Needs)
21. гигиенические факторы (Hygiene Factors, Maintenance)
22. валентность (ценность вознаграждения для подчиненных) (Valence)
23. системные факторы (System Factors)

Кейс-задание соответствует профилю концентрации студента. Решение кейса предполагает использование соответствующего постановке задания инструментария и логически последовательное, полное, правильное и конкретное обоснование решения.

# СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

**Теория и история менеджмента. Общий менеджмент**

Возникновение научного управления. Развитие управленческой мысли. Школы менеджмента 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».

*Планирование.* Понятие миссии организации. Стратегическое планирование.

Принципы стратегического, оперативного и тактического планирования.

*Организация.* Проблема построения организационных структур. Факторы, определяющие особенности организационной структуры. Специализация труда. Централизация и децентрализация полномочий. Норма управляемости. Формализация. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки. Модели проектирования работы. Стратегия и структура организации: идеи А. Чендлера.

*Мотивация.* Понятия «потребности» и «мотивация». Функция мотивации. Содержательные теории мотивации. Пирамида А. Маслоу, Теория ERG К. Альдерфера, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамса.

*Контроль.* Контроль как функция менеджмента. Этапы и типы контроля. Процесс контроля. Принципы эффективного контроля по Ньюмену.

# Теория организации

Теория организаций как одна из базовых управленческих дисциплин. Связь теории организаций со смежными научными дисциплинами, изучающими организацию: экономикой, социологией, психологией, юридической наукой.

Основные подходы к определению понятия организации. Организация как процесс упорядочения поведения активных социальных объектов. Организация как социальная система. Модели организации как искусственной и естественной системы, признаки каждой модели.

Условия возникновения и развития организации. Функциональное разделение и координация деятельности по горизонтали. Вертикальное разделение труда. Дифференциация видов управленческой деятельности по их содержанию. Формирование социокультурных деятельностных и поведенческих стандартов.

Различные подходы к формированию типологии организаций.

Организационная структура как важнейшая характеристика внутренней среды организации. Принципы формирования и параметры измерения организационной структуры. Степень разделения труда как параметр измерения организационной структуры. Горизонтальная и вертикальная дифференциация. Степень концентрации власти как параметр измерения организационной структуры. Проблема диапазона контроля. Централизация и децентрализация. Степень формализации отношений как параметр измерения организационной структуры.

Формальные и неформальные организационные структуры.

Принципы департаментализации. Основные типы организационных структур, их характеристики.

Контекстуальный подход. Основные ситуационные переменные, влияющие на выбор структуры: цели, стратегия организации, технология, размер организации, тип персонала, организационная культура. Проектный подход: организационное проектирование и дизайн.

Понятие внешней среды: основные характеристики и параметры измерения внешней среды. Проблема границ организации. Открытые и закрытые организационные системы. Инвайронментальные концепции организации. Альтернативные концепции взаимоотношений организации и внешней среды: адаптация и естественный отбор. Адаптация организации: проблема неопределенности и ресурсной зависимости. Стратегии приспособления организации к внешней среде.

Перспектива естественного отбора: понятие организационной популяции.

Выживание организации.

Понятие организационных изменений. Различные подходы к определению источников и причин организационных изменений. Классификации организационных изменений. Различные подходы к понятию организационного развития. Фокусная и популяционная перспектива организационного развития.

# Организационное поведение

Схема формирования ролевого поведения человека в организации. Влияние социальной макросреды на формирование организационного поведения. Национальная экономическая культура как совокупность норм и ценностей в сфере экономической деятельности. Типологии ценностных ориентаций: Т. Парсонс, Г. Хофштед. Причины ограниченных возможностей применения современных зарубежных теорий оргповедения к российским бизнес-организациям.

Организационная культура: понятие, основные функции. Уровни организационной культуры по Э. Шейну. Типологии организационных культур. Причины ограниченных возможностей применения зарубежных типологий к российским бизнес-организациям. Рациональный и феноменологический подходы к пониманию организационной культуры. Этапы социализации в организационной культуре. Факторы, обусловливающие необходимость культурных преобразований в организации.

Человек в организации: личностные качества, ценности, установки. Методики измерения психологических характеристик личности. «Большая пятерка» личностных характеристик. Личности типа А и Б (М. Фридман, Р. Розенман). Локус контроля (Дж. Роттер). Самоэффективность (А. Бандура). Выученная беспомощность (М. Селигман). Конформизм. Эмоциональный интеллект (Д. Голман). Характеристики «зрелой / незрелой» личности (К. Арджирис). Терминальные и инструментальные ценности (М. Рокич).

Установки по отношению к работе и организации. Компоненты установок: эмоциональный, когнитивный, поведенческий. Удовлетворенность работой и поведение сотрудников. Приверженность как показатель социализации в организационной культуре. Трехкомпонентная модель приверженности Дж. Мейера и Н. Ален. Позитивные и негативные следствия организационной приверженности. «Психологический контракт» работника: структура, последствия его «нарушений».

Группы в организации. Характеристики, классификация групп. Групповой контроль. Групповая сплоченность. Достоинства и недостатки группового принятия решений. Рабочие группы и команды. Типы командных ролей в организации (Р. Белбин).

Понятие лидерства: два контекста использования. Теории лидерских черт: сущность, объяснительные возможности и ограничения. Стили лидерства по критерию ориентированности лидера. Стили лидерства по способу осуществления лидерских функций (К. Левин, Р. Лайкерт, П. Нортхаус). Ситуационные теории лидерства: сущность, объяснительные возможности и ограничения. Модели лидерства Ф. Фидлера и Р. Хауза.

Власть и влияние в организации. Ресурсная зависимость как условие возникновения властных отношений. Объекты контроля в отношениях власти. Средства осуществления власти. Власть как средство и цель. «Позитивные» и «негативные» результаты властных отношений в организации.

Коммуникации в организации. Основные элементы коммуникационного процесса. Формальные и неформальные, горизонтальные и вертикальные, вербальные и невербальные коммуникации. Обмен и передача знаний в организации. Барьеры обмена и передачи знаний. Принципы эффективных коммуникаций. Коммуникационные барьеры.

Стресс в организации. Организационные, групповые, индивидуальные факторы стресса. Понятие «поведения гражданина организации» (organizational citizenship behavior). Личностные, групповые, управленческие и организационные характеристики, способствующие «поведению гражданина организации».

# Анализ финансовой отчетности

*Введение в принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности.* Содержание управленческих решений. Решения по использованию и привлечению ресурсов. Инвестиционно-финансовые решения. Финансовый анализ и принятие инвестиционно-финансовых решений. Представление отчетности инвесторам и кредиторам. Методы анализа. Горизонтальный и вертикальный анализ. Индексный анализ. Регрессионный и трендовый анализ. Аддитивные и мультипликативные модели анализа.

*Состав и содержание финансовой отчетности.* Обзор финансовой отчетности. Финансовая отчетность как информационная система. Баланс. Прогнозный баланс. Отчет о прибылях и убытках. Отчет об изменениях капитала. Отчет о движении денежных средств. Приложение к балансу. Взаимосвязь показателей различных форм финансовой отчетности. Понятие о консолидированном балансе, доля меньшинства, деловая репутация в консолидированном балансе.

*Анализ внеоборотных активов.* Нематериальные активы. Виды нематериальных активов. Основные средства. Оценка основных средств. Амортизация основных средств и нематериальных активов. Коэффициенты износа, обновления и выбытия. Доходные вложения в материальные ценности. Долгосрочные финансовые вложения.

*Анализ оборотных активов и оборотного капитала.* Оборотные активы, чистый оборотный (рабочий) капитал, оборотные средства. Финансовый цикл. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения. Дебиторская задолженность. Оборачиваемость

дебиторской задолженности. Реестр старения счетов. Запасы и их структура. Оборачиваемость запасов.

*Анализ обязательств.* Долгосрочные обязательства. Корпоративные облигации. Краткосрочные обязательства. Кредиторская задолженность. Структура кредиторской задолженности. Оборачиваемость кредиторской задолженности.

*Анализ собственного капитала.* Балансовая и рыночная стоимость собственного капитала. Уставный капитал. Номинальная стоимость акций. Добавочный капитал. Эмиссионный доход. Нераспределенная прибыль. Резервный капитал.

*Анализ затрат на осуществление хозяйственной деятельности.* Классификация затрат. Маржинальный доход. Анализ безубыточности. Директ-кост и абсорпшен-кост. Отнесение затрат на продукт и на период. Формирование себестоимости реализованной продукции при использовании директ-кост и абсорпшен-кост, влияние на прибыль.

*Анализ отчета о прибылях и убытках.* Особенности формирования показателей выручки, себестоимости и прибыли. Показатели EBIT и EBITDA, NOPLAT. Валовая прибыль. Прибыль до налогообложения. Чистая прибыль. Базовая прибыль на акцию, разводненная прибыль на акцию.

*Анализ движения денежных средств.* Понятие притоков и оттоков денежных средств. Чистый денежный поток. Свободный денежный поток. Прямой и косвенный метод построения отчета о движении денежных средств.

*Анализ на основе финансовых коэффициентов.* Показатели имущественного положения. Показатели ликвидности. Ликвидность активов и ликвидность баланса. Показатели финансовой устойчивости. Показатели деловой активности. Показатели рентабельности. ROA, ROE, ROIC и др. Показатели положения на рынке ценных бумаг. Капитализация компании. EPS, рыночные мультипликаторы (P/E, EV/EBITDA и другие). Рыночная добавленная стоимость.

Схема анализа финансовых коэффициентов фирмы Дюпон. Мультипликативное разложение рентабельности в цепочку взаимосвязанных показателей. Модели устойчивого роста. Эффект финансового рычага. Решение задач по финансовому анализу.

*Внутрифирменный финансовый анализ.* Показатели внутрифирменной отчетности и оценки. Контролируемые затраты и контролируемая прибыли. Рентабельность инвестиций и рентабельность инвестированного капитала (ROI и ROCE). Остаточная прибыль и экономическая добавленная стоимость. Финансовые аспекты сбалансированной системы показателей.

# Разработка и принятие управленческих решений

Определение управленческого решения (УР) и основные требования к нему. Классификация УР. Основные этапы разработки и принятия УР. Модели процесса разработки и принятия управленческих решений (модель Г. Саймона, рациональная модель, модели формирования идеи решения Г. Минцберга).

*Методы диагностики проблем* (контрольные листы, причинно-следственные диаграммы, экспертные методы, в том числе метод шести слов, диагностические интервью).

*Качественные методы разработки УР.* Дискуссионные методы (метод комиссий, метод суда, метод мозгового штурма, его модификации), их преимущества и недостатки. Анкетные методы (метод ранжирования, метод парных сравнений, метод экспертной классификации, метод Дельфи), их преимущества и недостатки. Метод номинальной группы. Типичные ошибки, связанные с применением экспертных методов разработки УР. Основные эффекты, возникающие при разработке и принятии решений в группе.

*Количественные методы разработки и принятия управленческих решений*. Возможности применения моделирования при разработке и принятии решений. Классификация управленческих задач, решаемых с помощью экономико-математического моделирования. Проблемы оптимального распределения ресурсов. Методы сетевого планирования и управления.

*Выбор решения в условиях многокритериальности*.

*Принятие УР в условиях риска и неопределенности*. Источники рисков в бизнесе. Методы предотвращения и уменьшения рисков. Методы и инструменты разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности (дерево решений, матрица решений, критерии теории игр, критерий EMV, имитационное моделирование).

# Маркетинг

*Сущность современного маркетинга.* Характеристика современных концепций маркетинга. Клиенто-ориентированные компании. Рыночно-ориентированные компании. Комплекс функций маркетинга.

*Содержание маркетингового процесса, направленного на предоставление ценности клиентам.* Сущность процесса сегментации. Этапы процесса целевого маркетинга. Критерии, используемые для сегментации потребительских и деловых рынков. Методы сегментирования. Критерии выбора целевых сегментов рынка. Стратегии охвата рынка.

Позиционирование товара (фирмы) на рынке. Стратегии позиционирования.

Разработка комплекса маркетинга для целевого сегмента рынка.

*Исследование поведения покупателей на рынке.* Факторы, влияющие на принятие решения о покупке. Этапы принятия решения покупателем. Удовлетворенность и лояльность клиентов.

*Задачи и организация маркетинговых исследований.* Виды маркетинговых исследований. Характеристика первичной и вторичной маркетинговой информации. Источники вторичной маркетинговой информации. Содержание программы сбора первичной маркетинговой информации. Характеристика методов сбора первичной маркетинговой информации.

*Товарная политика фирмы.* Мультиатрибутивная модель товара. Классификация новизны товара. Технология создания нового товара.

Управление товарным ассортиментом. Широта, длина и глубина товарного ассортимента. Стратегии относительно товарного ассортимента.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) как основа товарной политики фирмы.

Характеристика этапов ЖЦТ.

Понятия «товарный знак», «торговая марка», «бренд», «брендинг». Этапы создания бренда. Частные торговые марки.

*Организация сбытовой деятельности на фирме.* Характеристика способов организации сбытовой деятельности фирмы. Характеристика каналов распределения. Функции участников канала распределения. Сбытовые стратегии. Факторы, влияющие на выбор структуры каналов распределения. Современные тенденции в организации товаропроводящих сетей.

*Коммуникационная политика фирмы.* ATL и BTL - коммуникации. Современные тенденции в сфере маркетинговых коммуникаций. Понятие “реклама”. Закон о рекламе РФ.

Цели и задачи “паблик рилейшнз”. Основные методы и средства, используемые специалистами по ПР.

Мероприятия по стимулированию сбыта, цели их проведения. Мерчандайзинг: коммуникации на месте продаж.

Директ маркетинг. Каналы директ маркетинга.

Интегрированные маркетинговые коммуникации. Оценка эффективности инструментов коммуникационной политики.

*Организация маркетингового планирования.* Сущность и технология маркетингового планирования. Определение миссии и целей компании. Характеристика маркетинговой среды. Маркетинг-аудит. SWOT-анализ. Цели маркетинга. Характеристика стратегий маркетинга. Реализация выбранных стратегий.

Структура стратегического и операционного маркетингового плана. Контроль реализации и корректировка маркетингового плана.

*Организация маркетинговой деятельности в компании.* Традиционные типы структур маркетинговых служб: функциональная, товарная, сегментная (рыночная), географическая. Факторы, влияющие на выбор типов структур. Роль внутреннего маркетинга в повышении конкурентоспособности компании.

Современные тенденции в организации маркетинговой деятельности в компании.

# Управление человеческими ресурсами

Основные теории и подходы к управлению персоналом (классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов, теории человеческого капитала, теории стратегического управления человеческими ресурсами). Современные подходы к управлению человеческими ресурсами в организации: «война» за таланты, управление талантами, внутренний маркетинг.

Система управления персоналом организации: основные функции, организационная структура. Кадровая служба: виды, роли как партнера бизнеса (модель Д. Ульриха), 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, executive search). Процедура отбора персонала в организации: основные этапы и методы. Отборочное собеседование: типы, виды и особенности проведения. Оформление приема на работу. Заключение трудового договора. Испытательный срок. Адаптация персонала: цели и задачи, направления, виды, основные этапы и методы.

Стимулирование и оплата труда персонала. Типы трудовой мотивации работников. Виды и методы стимулирования. Стимулирование работников с разными типами трудовой мотивации. Структура компенсационного пакета организации. Денежное вознаграждение (постоянная часть, условно-постоянная часть, переменная часть), связь с результатами труда. Социальные трансферты.

Основные подходы к развитию персонала организации. Современные концепции развития персонала: концепция обучающейся организации, корпоративный университет, управление знаниями. 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. Assessment– center. Управление по целям: методика оценки достижения цели. Аттестация персонала: виды, основные участники, обязательные условия и этапы проведения.

# Стратегический менеджмент

*Стратегический и операционный аспекты управления организацией*. Понятия: стратегия, стратегический менеджмент, стратегическое планирование. Сущность и особенности стратегических решений, их роль в функционировании и развитии компании. Эволюция систем управления и корпоративного планирования. Процесс стратегического управления: анализ внешней и внутренней среды; формирование стратегии и ее реализация; контроль и оценка реализации стратегии. Корпоративная миссия, философия и видение организации.

*Иерархия стратегий деловой организации.* Особенности стратегий бизнес-единиц и функционального уровня. Базовые корпоративные стратегии: роста, стабилизации, выживания, сокращения. Стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации. Конкурентные стратегии М. Портера: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование (специализация). Стратегия разработки нового продукта и стратегия быстрого реагирования.

*Стратегический анализ и диагностика внешнего окружения компании.* Цели, задачи и инструменты анализа внешней среды. PEST – анализ. Варианты воздействия внешнего окружения: возможности и угрозы. Соотношение понятий: рынок и отрасль, отрасль и конкуренция. Цели и задачи анализа микросреды компании. Барьеры вхождения в отрасль. Конкурентный анализ на основе модели пяти сил М.Портера. Структура и масштабы конкуренции. Ключевые факторы успеха (КФУ). Определение привлекательности отрасли.

*Анализ внутренней среды компании*: сильные и слабые стороны. Сущность, цели и методы внутренней диагностики компании. Анализ конкурентоспособности по издержкам на основе «цепочки ценностей» М.Портера.

*Модели портфельного анализа*. Матрица БКГ, Мак Кинзи. Ограничения матричного метода. Использование SWOT – анализа и поиск синергетического эффекта при формировании и выборе альтернатив. Построение SWOT – матрицы.

*Процесс реализации стратегии*. Взаимовлияние и взаимосвязь стратегии, организационной структуры и культуры компании. Стратегический контроль. Управление стратегическими изменениями.

# Управление проектами

Историческая эволюция методов и инструментов управления проектами. Международная система профессиональных стандартов управления проектами. Области знания управления проектами. Объекты управления проектами: проект, программа, портфель проектов. Теория жизненного цикла проекта. Проектная и операционная деятельность. Теория Р.Гарайса. Организационное управление проектами. Теория зрелости проектного управления в организации. Модель зрелости Г.Керцнера, модель ОРМЗ. Субъекты управления проектами: участники проекта, менеджер проекта, команда управления проектом. Анализ участников проекта. Группы процессов управления проектом: инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение. Предметные области управления проектом: управление интеграцией проекта, управление содержанием проекта, управление по временным параметрам, управление стоимостью проекта, управление качеством проекта, управление человеческими ресурсами проекта, управление коммуникациями, управление рисками проекта, управление контрактами и поставками в проекте. Технология управления проектом. Устав проекта: цели, задачи, структура. Структуры управления проектами: структурная декомпозиция работ, организационная структура проекта, матрица ответственности. Теория сетевого планирования. Разработка сетевой модели проекта. Календарное планирование проекта и методы оптимизации плана-графика работ. Система контроля проекта: отслеживание хода выполнения, совещательная деятельность, анализ и прогнозирование завершения. Разработка плана реагирования на риски, плана управления коммуникациями проекта. Информационные технологии управления проектами.