

**Пермский филиал федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

Факультет социально-экономических и компьютерных наук

**ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА
«УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ»**

**СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
«ПРОДАКТ МЕНЕДЖМЕНТ»
для набора 2020 года**

УТВЕРЖДЕНА
протоколом ученого совета
НИУ ВШЭ – Пермь
от _____ № _____

Разработчик	Артемьев Д.Г., академический руководитель, доцент, департамент менеджмента
Число кредитов	2
Контактная работа (час.)	2
Самостоятельная работа (час.)	76
Образовательная программа, курс	Управление бизнесом, 4 курс

Пермь, 2023 год

1. Цель, задачи

Государственный междисциплинарный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент является составной частью блока «Государственная итоговая аттестация» (далее – ГИА) выпускников, завершающих обучение по образовательной программе бакалавриата «Управление бизнесом», и представляет собой государственное итоговое испытание, устанавливающее соответствие подготовки выпускников требованиям образовательного стандарта НИУ ВШЭ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Государственный междисциплинарный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (далее – экзамен) является государственным экзаменом, который проводится по нескольким дисциплинам и (или) модулям образовательной программы бакалавриата «Управление бизнесом» (далее – образовательная программа), результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников.

Цель экзамена – проверка владения выпускниками необходимыми знаниями для осуществления основных видов профессиональной деятельности, предусмотренных образовательным стандартом НИУ ВШЭ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Задачи экзамена:

- проверка владения основными категориями и понятиями в области менеджмента;
- проверка владения фактическим материалом в области менеджмента;
- проверка владения знаниями основных методов, технологий и инструментария для их анализа в области менеджмента;
- проверка владения знаниями об основных тенденциях, закономерностях и особенностях в области менеджмента;
- проверка знаний, необходимых для ведения научно-исследовательской деятельности;
- проверка знаний, необходимых для ведения аналитической деятельности;
- проверка знаний, необходимых для ведения культурно-просветительской деятельности.

К экзамену допускается студент, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по образовательной программе.

Формат оценочных средств при проведении экзамена, форма проведения экзамена устанавливаются настоящей Программой экзамена.

2. Содержание

Экзамен включает тематику следующих дисциплин: «Теория и история менеджмента», «Организационное поведение», «Маркетинг», «Операционный менеджмент и управление процессами», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Продуктовая аналитика», «Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами», «Продакт-менеджмент».

2.1. Дисциплина «Теория и история менеджмента»

Донаучный период развития управленческой мысли. Научный подход в развитии менеджмента и его современное развитие. Развитие управления в России. Теоретико-методологические основы теории менеджмента. Функции управления. Связующие процессы в менеджменте.

2.2. Дисциплина «Организационное поведение»

Введение в исследование организационного поведения. Модели организационного поведения. Личность в организации. Групповая динамика в организации. Индивидуальное и организационное научение. Лидерство и руководство в организации. Управленческие решения. Трудовая мотивация: модели, приемы, проблемы. Коммуникации в организации. Организационная культура. Управление конфликтами и стрессами в организации. Управление изменениями и развитием организации.

2.3. Дисциплина «Маркетинг»

Маркетинг. Роль маркетинга в управлении компанией и связь с другими бизнес-функциями. Эволюция маркетинга. Маркетинговая стратегия (STP) и маркетинговый план (4P, 7P). Основные принципы, функции и ценности маркетинга. Основы поведения потребителей. Потребительская ценность как основа отношений с клиентом. Этапы принятия решений о покупке. Путь клиента CJM. Классификация потребителей. Потребительская ценность и её особенности. Исследования и анализ рынка как основа принятия маркетинговых решений. Основные классификации маркетинговых исследований. Эмпирические исследования (качественные, количественные). Jobs to Be Done (Работа, которая должна быть выполнена). Тестирование идей в формате CustDev (Customer Development).

Критерии выбора метода исследования. Понятие торговой марки и бренда. Функции бренда для потребителей и компании.

2.4. Дисциплина «Операционный менеджмент и управление процессами»

Операционная составляющая бизнеса. Практическое содержание операционного менеджмента. Операционная система, ее организация и принципы управления. Расчет и размещение производственных мощностей. Типы производства, формы специализации структурных подразделений предприятия и формы организации процессов. Теория ограничений. Организация процессов в пространстве. Организаций процессов во времени. Основные показатели операционной деятельности организации и оценки ее результатов.

2.5. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»

Система управления человеческими ресурсами (далее – УЧР): сущность и ее роль в деятельности организации. Цели организации и цели системы УЧР. Требования к формированию системы УЧР. Закономерности развития системы УЧР. Функциональные подсистемы системы УЧР и организации в целом. Типы и виды систем управления человеческими ресурсами. Кадровая политика. Эффективность системы УЧР.

Составляющие элементы системы УЧР и современные технологии управления персоналом в компании. Планирование работы с персоналом. Привлечение персонала. Поиск и отбор персонала. Адаптация и социализация персонала

в организации. Оценка персонала. Развитие и обучение персонала. Мотивация персонала. Организационная культура. HR – аналитика и автоматизация процессов.

2.6. Дисциплина «Управление проектами»

Методологические основы управления проектами. Окружающая среда проекта. Управление стейкхолдерами проекта. Жизненный цикл проекта. Группы процессов управления проектами. Мониторинг эффективности реализации проекта на основе метода освоенного объема. Функциональные области (подсистемы) управления проектами). Управление организацией и содержанием проекта. Управление продолжительностью проекта. Сетевые модели и сетевой анализ. Управление рисками проекта. Проектная зрелость. Международные стандарты управления проектами. Консалтинг в проектном менеджменте.

2.7. Дисциплина «Продуктовая аналитика»

Анализ пользователей продукта. Сегментация пользователей. CJM. Генерация продуктовых гипотез, A/B тестирование, методы проверки гипотез. Метрики продукта: mau, dau, wau, retention, spendtime, revenue, arpu, ltv. Приоритизация бэклога и гипотез продукта. Архитектура клиент-серверного приложения, микросервисная архитектура, базы данных, SQL, событийная аналитика. Расчет продуктовых метрик, системы хранения для анализа данных. Пользовательский и клиентский путь, создание MVP и управление продуктом на данных. Воронки, иерархия и пирамида продуктовых метрик, unit-экономика, дашборды.

2.8. Дисциплина «Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами»

Управление продажами. Управление ассортиментом. Операционный менеджмент в контексте управления продажами. Маркетинг продаж. Управление взаимоотношениями с клиентами.

2.9. Дисциплина «Продакт-менеджмент»

Введение в продакт-менеджмент. Современные подходы к разработке новых продуктов. Построение продукта. Тестирование бизнес-идей и гипотез. Маркетинг новых продуктов. Экономика и монетизация продукта. Бизнес-модель. Продуктовая аналитика.

3. Перечень вопросов, выносимых на экзамен

3.1. Дисциплина «Теория и история менеджмента»

1. Теория научного управления Ф. Тейлора. Административная школа А. Файоля.
2. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Модель множественных типов Т. Бернса и Дж. Сталкера.
3. Школа человеческих отношений Э. Мэйо. Хоторнский эксперимент и его важнейшие результаты.
4. Управленческие идеи в России в начале XX века.
5. Количественный подход в менеджменте; процессный подход в менеджменте; системный подход в менеджменте; ситуационный подход в менеджменте.
6. Американская и Японская модели менеджмента.

7. Мастерство менеджера: концептуальные, человеческие и технические навыки. Роли менеджера по Г. Минцбергу. Уровни менеджмента в организации. Базовые компетенции менеджера.
8. Организация как объект управления. Модель 7-S (Т. Питерс, Р. Уотерман, Дж. Филипс).
9. Жизненный цикл организации по И. Адизесу.
10. Этапы жизненного пути Л.Э. Грейнера.
11. Внешняя организационная среда: среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия.
12. Внутренняя организационная среда.
13. SWOT – анализ.
14. Планирование в организации. Последовательность планирования (по временным периодам, по сферам деятельности, по уровням и объектам управления).
15. Иерархия целей в организации. Оперативные, тактические и стратегические цели.
16. Понятие миссии, ее элементы.
17. SMART – характеристики целей.
18. Единовременные, постоянные и ситуационные планы. Подходы к планированию в условиях недостатка информации (соотношение рационального подхода и интуиции).
19. Взаимосвязь функции планирования с другими функциями управления.
20. Организация как функция менеджмента. Понятие организационной структуры.
21. Специализация труда. Линейные и вспомогательные властные полномочия. Ответственность. Делегирование. Централизация и децентрализация полномочий. Норма управляемости. Высокие и плоские организационные структуры.
22. Традиционные типы организационных структур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная. Их достоинства и недостатки
23. Современные типы организационных структур: командный и сетевой подходы к организационной структуре. Их достоинства и недостатки.
24. Взаимосвязь функции организации с другими функциями менеджмента.
25. Мотивация как функция управления. Внутренняя и внешняя мотивация. Теория «Х» и теория «Y» Д. МакГрегора.
26. Содержательные теории мотивации (Иерархия потребностей А. Маслоу. Теория СВР К. Алдерфера. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга).
27. Процессуальные теории мотивации: Теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум).
28. Мотивационная теория подкрепления.
29. Взаимосвязь функции мотивации с другими функциями менеджмента.
30. Контроль как функция управления. Объект организационного контроля. Этапы традиционного процесса контроля.
31. Фокус организационного контроля: упреждающий контроль, сопутствующий контроль, контроль с обратной связью.
32. Подходы к контролю: традиционный бюрократический контроль, децентрализованный контроль.
33. Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену.

34. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента.
35. Понятие «коммуникации». Коммуникации между людьми. Восприятие. Невербальные коммуникации.
36. Коммуникационный процесс. Коммуникационные каналы, их емкость. Параметры выбора коммуникационного канала.
37. Виды организационных коммуникаций. Формальные коммуникации в организации: восходящие, нисходящие и горизонтальные. Командные коммуникации.
38. Неформальные коммуникации в организациях: управление, основанное на выходах в народ, виноградная лоза.
39. Барьеры при коммуникациях (индивидуальные, организационные) и их преодоление (по Р. Дафту).
40. Принятие решений как один из основных видов деятельности менеджера.
41. Типы решений: программируемые и непрограммируемые.
42. Модели принятия решений: классическая модель, административная модель.
43. Этапы рационального принятия решений.
44. Методы принятия решений: Количественные методы, Качественные методы.
45. Индивидуальные стили принятия решения.
46. Типы групповых решений, их достоинства и недостатки.
47. Понятие лидерства. Лидерство и менеджмент. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену.
48. Теории лидерских качеств: Р. Стогдилл, У. Беннис.
49. Концепции лидерского поведения. Авторитарный, Демократический и Либеральный стили руководства, их достоинства и недостатки.
50. Исследования университета штата Огайо.
51. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.
52. Ситуационные теории лидерства. Ситуационная модель руководства Фидлера. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла.

3.2. Дисциплина «Организационное поведение»

53. Понятие «организационного поведения». Междисциплинарный подход к изучению поведения людей в организации.
54. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения, системный подход.
55. Модели организационного поведения.
56. Организационное поведение: ролевое, надролевое и антиролевое.
57. Стереотипы «человека работающего» и сегменты организационного поведения.
58. Личность. Психологические характеристики. Типология Майерс-Бригс.
59. Психологические характеристики личности: локус контроля, макиавеллизм, комфортность, перфекционизм и др.
60. Психологические состояния: стресс, приобретенная беспомощность, зависть, профессиональное выгорание.

61. Ценности и установки. Природа, виды и формирование установок. Функции и изменение установок.
62. Базовые теории групп: теория близости; теория взаимодействия; теория равновесия; теория обмена.
63. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп.
64. Стадии групповой динамики.
65. Формальные и неформальные группы.
66. Групповые нормы и правила. Статус в группе.
67. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность.
68. Подходы к наущению: бихевиористский, социального наущения, когнитивный.
69. Формальные и неформальные коммуникации.
70. Этапы коммуникативного процесса. Коммуникативные помехи и барьеры. Методы их преодоления.
71. Элементы мотивационной сферы: мотивация, мотив, потребности, цель. Типы мотивов. Виды потребностей.
72. Избегательная и достижительная мотивация. Мотивационные типы сотрудников.
73. Лидерство и власть. Источники власти.
74. Властные отношения в организации и политическое поведение. Процессы реализации власти в организации.
75. Руководство. Стили управления.
76. Стадии разработки и принятия управленческого решения. Ловушки, связанные с принятием решений.
77. Стили принятия решений. Критерии выбора стиля при принятии решений.
78. Понятие организационной культуры. Структура организационной культуры по Э. Шейну.
79. Классификация организационной культуры: доминирующая и субкультуры, сильные и слабые культуры, стихийные и моделируемые организационные культуры.
80. Типы организационной культуры по Р. Куинну и Д. Камерону.
81. Национальная культура. Исследование национальной культуры Г. Ховстеде.
82. Организационные изменения: типы, характеристика. Политические, экономические, технологические, социальные и психологические источники организационных изменений.
83. Соппротивление организационным изменениям: логическое, психологическое и социологическое.
84. Концепции организационного развития. Промежуточные и результирующие переменные.

3.3. Дисциплина «Маркетинг»

85. Сущность и роль маркетинга. Принципы, цели и функции маркетинга. Основные понятия маркетинга.
86. Развитие маркетинга, основные маркетинговые концепции.
87. Маркетинг взаимоотношений.
88. Маркетинговая ориентация.
89. Сущность сегментирования. Критерии сегментирования на рынке B2C.

90. Оценка привлекательности сегментов. Выбор целевых сегментов.
91. Позиционирование товара. Стратегии позиционирования.
92. Комплекс маркетинга.
93. Теоретические основы анализа поведения потребителей.
94. Модель принятия решения о покупке потребителем на рынке B2C.
95. Факторы, влияющие на поведение потребителей.
96. Способы изучения особенностей потребительского поведения.
97. Потребительская ценность как основа отношений с клиентом.
98. Путь клиента CJM.
99. Классификация потребителей.
100. Потребительская ценность и её особенности.
101. Jobs to Be Done (Работа, которая должна быть выполнена).
102. Тестирование идей в формате CustDev (Customer Development).
103. Классификация маркетинговых исследований по области применения, схеме проведения.
104. Этапы проведения маркетингового исследования.
105. Виды количественных и качественных маркетинговых исследований.
106. Критерии выбора метода исследования.
107. Понятие торговой марки и бренда.
108. Функции бренда для потребителей и компании.

3.4. Дисциплина «Операционный менеджмент и управление процессами»

109. Операция и процесс. Основные отличия.
110. Структура бизнес-процесса.
111. Модель 4Vs и построение операционного профиля.
112. Производство и услуга и их операционные составляющие.
113. Операционная система и главная операционная функция. Структура операционной системы.
114. Классификация бизнес-процессов: основные, управляющие, вспомогательные (поддерживающие), обучения и развития.
115. Модель 5P операционного менеджмента.
116. Модели организации операционной системы: модель с запасами на входе; модель с запасами на выходе; модель с запасами на входе и на выходе; модель без запасов.
117. Типы операционных систем: единичная, серийная, массовая. Их достоинства и недостатки.
118. Формы специализации производства: предметная, технологическая.
119. Формы организации производства: поточная, непоточная.
120. VAT-классификация предприятий.
121. Производственная мощность: входная, выходная, проектная, эффективная, среднегодовая.
122. Расчет показателей производственной мощности. Коэффициент использования производственной мощности.
123. Факторы размещения производственной мощности. Централизованное и децентрализованное размещение производственных мощностей.
124. Операционные и финансовые критерии эффективности компании.
125. Теория ограничений. Метод «Барабан-буфер-веревка».

126. Организация процессов в пространстве: фиксированная планировка, функциональная планировка, линейная планировка, производственная ячейка.

127. Организация процессов во времени: последовательное движение, параллельное движение, последовательно-параллельное движение. Основные характеристики, достоинства и недостатки.

128. Операционный цикл. Производственный цикл. Технологический цикл.

129. Пропускная способность процесса.

130. Доступное время работы. Коэффициент использования доступного времени работы. Машинное время.

131. Производственный простой. Нерегламентированный простой.

3.5. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»

132. Система управления человеческими ресурсами (далее – УЧР): сущность и ее роль в деятельности организации.

133. Цели организации и цели системы УЧР.

134. Требования к формированию системы УЧР.

135. Закономерности развития системы УЧР.

136. Функциональные подсистемы системы УЧР и организации в целом.

137. Типы и виды систем управления человеческими ресурсами.

138. Кадровая политика.

139. Составляющие элементы системы УЧР и современные технологии управления персоналом в компании.

140. Планирование работы с персоналом.

141. Привлечение персонала. Современные подходы к привлечению персонала.

142. Формирование бренда работодателя.

143. Поиск персонала. Современные источники и методы поиска персонала.

144. Модель компетенций и ее важность для эффективности процесса УЧР.

145. Отбор персонала. Методики оценки персонала на этапе отбора.

146. Адаптация и социализация персонала в организации.

147. Оценка персонала. Показатели результативности персонала.

148. Развитие и обучение персонала. Современные подходы к процессам обучения и развития персонала.

149. Мотивация и стимулирование персонала: современные подходы.

150. Материальное стимулирование персонала. Системы оплаты труда.

151. Материальное стимулирование персонала. Ключевые показатели эффективности.

152. Организационная культура.

153. Эффективность системы УЧР.

154. HR – аналитика и автоматизация процессов.

3.6. Дисциплина «Управление проектами»

155. Понятие и характеристики проекта.

156. Целеполагание по SMART-технологии.

157. Железный треугольник проекта и стратегии управления ограничениями проекта.

158. Базовые элементы управления проектами.

159. Границы проекта.

160. Окружающая среда проекта и ее структура.
161. Участники и стейкхолдеры проекта. Процесс управления стейкхолдерами проекта. Модель Менделоу.
162. Жизненный цикл проекта. Модели жизненного цикла проекта
163. Инициация проекта. Содержание процесса инициации проекта. Формальные результаты инициации проекта.
164. Планирование проекта. Виды планов в проектном менеджменте.
165. Основные и вспомогательные процессы планирования проекта. Формальные результаты планирования проекта.
166. Планирование работ проекта. Иерархическая структура работ и правила ее построения.
167. Матрица ответственности в проектной команде.
168. Контроль реализации проекта. Содержание процесса контроля проекта. Виды и методы контроля исполнения проекта.
169. Принципы построения эффективной системы контроля в проекте.
170. Контроль проекта как интегрированный процесс. Процедуры контроля.
171. Метод освоенного объема: базовые и аналитические показатели. Расчет показателей.
172. Календарное планирование проекта на основе методов распределения освоенного объема.
173. Процессы завершения проекта. Типы окончания проекта. Формальные результаты завершения проекта.
174. Функциональные области (подсистемы) управления проектами. Соотнесение подсистем с базовыми элементами управления и управленческим инструментарием.
175. Управление организацией проекта. Виды структур управления проектами.
176. Интеграция операционной и проектной деятельности в компании. Особенности матричной и проектной организационных структур в компании.
177. Управление продолжительностью проекта на основе сетевых моделей. Типы зависимостей между работами.
178. Метод СРМ. Процедуры построения и анализа сетевого графа проекта.
179. Резервы работ и источники формирования резервов работ.
180. Методы сжатия расписания проекта.
181. Понятие проектного риска и управления рисками. Факторы неопределённости.
182. Процесс управления рисками.
183. Идентификация рисков. Структура риска.
184. Методы оценки проектных рисков.
185. Стратегии снижения и реагирования на проектные риски (элиминирование рисков). Проактивное и реактивное управление рисками.
186. Показатели отношения проекта к рискам: емкость риска, риск-аппетит, толерантность к риску.
187. Международные стандарты управления проектами. Ключевые отличия.
188. Понятие проектной зрелости организации. Модели проектной зрелости и их особенности.
189. Консалтинг в управлении проектами. Продукты консалтинга по вопросам проектного менеджмента.

3.7. Дисциплина «Продуктовая аналитика»

190. Анализ пользователей продукта, сегментация пользователей, составление портретов целевой аудитории продукта.
191. Разработка CJM и выявление точек болей пользователей – зон роста продукта.
192. Генерация гипотез, проектирование гипотез, приоритизация бэклога продукта.
193. Методы проверки гипотез. A/B тестирование.
194. Работа с метриками продукта.
195. Архитектура клиент-серверного приложения и базы данных.
196. SQL и логика языка для написания запросов в БД.
197. Событийная аналитика и особенности расчета метрик по событиям.
198. Измеримый пользовательский и клиентский путь.
199. Управление продуктом на данных и построение метрик для MVP.
200. Инструменты для управления продуктом на основе данных.
201. Воронки, иерархия и пирамида продуктовых метрик.
202. Сквозная аналитика, дашборды.

3.8. Дисциплина «Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами»

203. Понятие управления продажами.
204. Цикл управления продуктом.
205. Жизненный цикл продукта.
206. Роль рынка в управлении продажами: макросреда, микросреда (состав).
207. Уровни конкуренции: ключевые компетенции, ключевые продукты, готовые продукты.
208. Конкурентное преимущество: низкого порядка, высокого порядка.
209. Показатели оценки рынка.
210. Анализ рынка методом STEP: факторы.
211. Способы адаптации компании к действию рыночных факторов в области продаж.
212. Маркетинг отношений.
213. Ценность товарного предложения
214. Критерии сбалансированной системы ценностей – ценность компании.
215. Сравнительная оценка моделей продаж (транзакционные, через развитие отношений).
216. Этапы процесса продаж.
217. Организационная структура управления продажами
218. Управление ассортиментом.
219. Виды товаров (локомотивы, сопутствующие).
220. Показатели ассортимента.
221. ABC-анализ ассортиментной матрицы. Товары маяки, неликвиды.
222. Длина товарной линии.
223. Показатели продаж (по продукту, по персоналу, по клиентам, по технологиям).
224. Учет рисков в управлении продажами. Виды рисков.
225. Мотивация – нематериальная, безадресная, адресная.

- 226. Маркетинг продаж.
- 227. Инструменты стимулирования спроса.
- 228. Ценовые стратегии.
- 229. Факторы чувствительности покупателя к цене. Эффект справедливой цены. Эффект оценки качества.
- 230. Стратегии управления клиентской базой. Выращивание, привлечение, удержание клиентов.
- 231. Материальные и нематериальные факторы формирования лояльности.
- 232. Инструменты рекламных кампаний в зависимости от цели.
- 233. Мерчендайзинг. Выкладка. Виды. Золотой треугольник.
- 234. Управление взаимоотношениями с клиентами.
- 235. Виды клиентов.
- 236. Показатели CRM.
- 237. RFM анализ – маркетинговые стратегии для разных сегментов.

3.9. Дисциплина «Продакт-менеджмент»

- 238. Понятие «продукта». Характеристики и атрибуты продукта.
- 239. Модель Канона.
- 240. Типы новых продуктов.
- 241. Модель жизненного цикла продукта.
- 242. Диффузия инноваций (Кривая Роджерса).
- 243. Дилемма инноватора. Подрывные и поддерживающие инновации.
- 244. Продукт и проект. Разница подходов
- 245. Идеализация и разработка гипотез для разработки новых продуктов. Методы генерации идей.
- 246. Обзор основных подходов к разработке новых продуктов Product Development, Customer Development, Lean Startup.
- 247. Agile подходы к разработке новых продуктов.
- 248. Построение продукта: концепция продукта, прототипирование, MVP.
- 249. Работа с бэклогом и техники приоритизации фичей.
- 250. Pivot и его виды.
- 251. UX - user experience (пользовательский опыт).
- 252. Product market fit.
- 253. Разработка ценностных предложений.
- 254. Бизнес-модель и модели монетизации.
- 255. Unit экономика.
- 256. Продуктовая аналитика, понятие и назначение.
- 257. Ключевые метрики новых продуктов и способы их измерения.
- 258. Фреймворки продуктовых метрик AARRR и HEART.
- 259. Тестирование бизнес-гипотез и идей (A/B тесты, HADI циклы).
- 260. Трафик и лидогенерация.

4. Рекомендации обучающимся по подготовке к экзамену

Подготовку к экзамену следует начинать с ознакомления с программой государственного междисциплинарного экзамена по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, образовательная программа бакалавриата «Управление бизнесом», специализация «Продакт менеджмент» для набора 2020 года (далее по тексту – Программа экзамена).

В период подготовки к экзамену студенты вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют знания. При подготовке к экзамену студентам целесообразно использовать материалы лекций, источники и литературу, указанные в разделе 8 Программы экзамена.

При повторении изученного материала по дисциплинам необходимо тщательно изучить содержание каждой темы, указанные в разделе 2 «Содержание» Программы экзамена и повторять материал по дисциплинам с учетом содержания каждой темы, указанной в разделе 2 «Содержание» Программы экзамена.

Перед экзаменом проводится консультирование обучающихся по вопросам, включенным в Программу экзамена (далее – предэкзаменационная консультация).

Дополнительные рекомендации и разъяснения, консультации по вопросам, включенным в Программу экзамена, а также решение типовых заданий можно получить на предэкзаменационных консультациях.

5. Критерии оценки результатов сдачи экзамена

Экзамен проводится в письменной форме.

Экзаменационный билет включает 3 (три) экзаменационных задания:

Экзаменационное задание 1. Теоретический вопрос, предполагающий развернутый письменный ответ на один вопрос из трех дисциплин: «Теория и история менеджмента», «Организационное поведение», «Маркетинг».

Экзаменационное задание 2. Тестовое задание, состоящее из 50 вопросов с множественными вариантами ответов. В тестовое задание включены вопросы по следующим дисциплинам: «Операционный менеджмент и управление процессами», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Продуктовая аналитика», «Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами».

Экзаменационное задание 3. Практическое задание по дисциплине «Продакт-менеджмент», решение которого предполагает использование соответствующего инструментария (теорий, методов, моделей).

Экзаменационные билеты подписываются академическим руководителем образовательной программы и заверяются штампом факультета.

Время выполнения трех экзаменационных заданий составляет 4 академических часа.

Оценка формируется на основе результатов выполнения экзаменационных заданий по методике, утвержденной в настоящей Программе экзамена, а также с соблюдением Положения об организации и проведении государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики, где результаты любого из видов государственных аттестационных испытаний, включённых в состав ГИА, определяются оценками по пятибалльной и десятибалльной системам оценивания: «отлично» (8,9,10), «хорошо» (6,7), «удовлетворительно» (4,5), «неудовлетворительно» (0,1,2,3)¹.

¹ Система оценивания результатов государственных аттестационных испытаний аналогична системе оценивания результатов промежуточной аттестации, установленной Положением об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов НИУ ВШЭ.

Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение экзамена.

Критерии оценки за экзаменационное задание 1:

Оценка ответа за теоретический вопрос определяется следующими критериями ²:

Оценка «отлично» (10 баллов) – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений, твердое знание положений смежных менеджериальных дисциплин. Логически последовательный, содержательный, полный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Активное использование в ответе на вопрос материалов всей рекомендованной основной и дополнительной литературы. Использование в ответах практического опыта и материалов, выходящих за рамки образовательной программы.

Оценка «отлично» (9 баллов) – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений, знание положений смежных менеджериальных дисциплин. Логически последовательный, полный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Использование в необходимой мере в ответе на вопрос материалов всей рекомендованной литературы. Использование в ответах практического опыта и опыта других компаний/продуктов.

Оценка «отлично» (8 баллов) – глубокие знания всего программного материала, понимание сущности рассматриваемых управленческих процессов и явлений, знакомство с положениями смежных менеджериальных дисциплин. Логически последовательный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание билета. Использование в ответе на вопрос материалов рекомендованной литературы.

Оценка «хорошо» (7 баллов) – твердые и достаточно полные знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений. Последовательный, правильный, конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Использование в ответе на вопрос отдельных материалов рекомендованной основной литературы.

Оценка «хорошо» (6 баллов) – твердые и достаточно полные знания материала, понимание сущности рассматриваемых управленческих процессов и явлений. Последовательный и правильный ответ на поставленный вопрос. Ссылки в ответе на вопрос на отдельные материалы рекомендованной основной литературы.

Оценка «удовлетворительно» (5 баллов) – знание и понимание основных вопросов программы. Правильный и конкретный, без грубых ошибок ответ на поставленный вопрос. Наличие отдельных ошибок при ответе на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Недостаточное использование в ответе на вопрос материалов рекомендованной литературы.

² Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания.

Оценка «удовлетворительно» (4 балла) – знание основных вопросов программы. Правильный, без грубых ошибок ответ на поставленный вопрос. Слабое использование в ответе на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета рекомендованной литературы.

Оценки «неудовлетворительно» (3 балла) – наличие грубых ошибок при ответе на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета и демонстрация незнания в ответе на вопрос материалов рекомендованной литературы.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) – неправильный ответ на поставленный вопрос экзаменационного задания, непонимание сущности излагаемых вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» (1 балл) – рассуждения и обоснования не соответствуют тематике заданного вопроса, студент излагает материал неполно, непоследовательно.

Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) – студент не приступал к выполнению экзаменационного задания (сдал письменную работу, не содержащую ответов на предложенные задания).

Критерии оценки за экзаменационное задание 2:

Оценка ответов за тестовое задание выставляется по следующей шкале³:

Доля правильных ответов в тесте	Оценка
От 95% до 100% правильных ответов	«Отлично» (10 баллов)
От 85% до 94% правильных ответов	«Отлично» (9 баллов)
От 75% до 84% правильных ответов	«Отлично» (8 баллов)
От 65% до 74% правильных ответов	«Хорошо» (7 баллов)
От 55% до 64% правильных ответов	«Хорошо» (6 баллов)
От 45% до 54% правильных ответов	«Удовлетворительно» (5 баллов)
От 35% до 44% правильных ответов	«Удовлетворительно» (4 балла)
От 25% до 34% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (3 балла)
От 15% до 24% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (2 балла)
От 5% до 14% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (1 балл)
До 4% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (0 баллов)

Критерии оценки за экзаменационное задание 3⁴:

Для оценки за практическое задание по дисциплине «Продакт-менеджмент»:

В решении кейса студент должен продемонстрировать глубокое понимание тематики данного вопроса, а также свои умения **не поверхностно** распознавать рыночные возможности и применять знания и навыки управления продуктами для их использования; умение оценивать новые идеи; представлять новые идеи с использованием предпринимательского подхода в бизнес практике.

³ Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания.

⁴ Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания.

Поэтому в решении кейса должны содержаться следующие обязательные структурные элементы:

1. Продемонстрировано понимание понятия (понятий) или моделей, используемых при решении кейса.
2. Продемонстрирована взаимосвязь и понимание смежных дисциплин. Указано, частью какого более общего вопроса является данное понятие (или модель).
3. Используются модели и инструменты, учитывающие специфику ситуации, приведенной в кейсе.
4. Аргументированно указана актуальность применяемых инструментов, концепций или модели исходя из тенденций бизнес практики.
5. Продемонстрированы структура модели (понятия), основные этапы и подходы, возможные ее варианты (если они имеются).

Оценка за практическое задание определяется по следующим критериям:

Оценка «отлично» (10 баллов) – выставляется студенту, показавшему полное понимание вопроса, глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, проявившему творческие способности в понимании, изложении, использовании в бизнес практике рассматриваемых понятий, моделей и инструментов, выполнен комплексный анализ деятельности предлагаемого кейса. Выводы полностью обоснованы, отражают нестандартность мышления. Представленные рекомендации не только имеют бесспорное прикладное значения, но также отличаются инновационностью и потенциалом практической ценности.

Оценка «отлично» (9 баллов) – выставляется студенту, показавшему полное понимание вопроса, глубокие знания всего программного материала, проявившему творческие способности в понимании, изложении, использовании в бизнес практике рассматриваемых понятий, моделей и инструментов, выполнен комплексный анализ деятельности предлагаемого кейса. Выводы полностью обоснованы, логически последовательны, содержательно полные. Даны достаточно разнообразные рекомендации по использованию данных в будущем для анализируемой ситуации.

Оценка «отлично» (8 баллов) – выставляется студенту, показавшему достаточно целостное и системное понимание вопроса, достаточно исчерпывающие знания всего программного материала, проявившему творческие способности в понимании, изложении, использовании в бизнес практике рассматриваемых понятий, моделей и инструментов, выполнен комплексный анализ деятельности предлагаемого кейса. Выводы хорошо обоснованы и содержательно полные. Даны рекомендации по использованию данных в будущем для анализируемой ситуации.

Оценка «хорошо» (7 баллов) – выставляется студенту, показавшему достаточные знания относительно рассматриваемых понятий и моделей, освоившему основную литературу, рекомендованную программой курса, обнаружившему стабильный характер знаний и способному к их самостоятельному восполнению и обновлению в ходе практической деятельности. Все рассуждения и обоснования верны. Показано умение студента владеть несколькими инструментами и хорошо обосновывать исходные данные для их применения. Ответ правильный, но недостаточно полный в части обоснования выбора инструментов, сделанных выводов по решению предложенной ситуации.

Оценка «хорошо» (6 баллов) – выставляется студенту, показавшему достаточные знания относительно рассматриваемых понятий и моделей, освоившему основную литературу, рекомендованную программой курса, обнаружившему

стабильный характер знаний и способному к их самостоятельному восполнению и обновлению в ходе практической деятельности. Все рассуждения и обоснования верны, но проработаны на среднем аналитическом уровне. Показано умение студента владеть одним или двумя инструментами и в некоторой степени обосновывать исходные данные для их применения. Ответ правильный с незначительными неточностями в части обоснования выбора инструментов, сделанных выводов по решению предложенной ситуации.

Оценка «удовлетворительно» (5 баллов) – выставляется студенту, показавшему основные теоретические знания и продемонстрировавшему в ответе достаточное освоение профессиональных компетенций, знакомому с основной литературой, рекомендованной программой курса, однако, допустившему неточности в ответе, но обладавшему необходимыми знаниями. Выводы достаточно поверхностные. Студент в рассуждениях не демонстрирует логику ответа, инструменты выбраны не обосновано. Решение кейса не обосновано в целом, не прослеживается взаимосвязь теории и практики.

Оценка «удовлетворительно» (4 балла) – выставляется студенту, показавшему основные теоретические знания и продемонстрировавшему в ответе достаточное освоение профессиональных компетенций, однако, допустившему серьезные неточности в ответе, отражающие низкий уровень освоения материала дисциплины. Выводы достаточно поверхностные. Студент слабо ориентируется в материале, инструменты выбраны без учета специфики предложенной ситуации. Решение кейса не обосновано в целом, не прослеживается взаимосвязь теории и практики.

Оценка «неудовлетворительно» (3 балла) – выставляется студенту, не решившему экзаменационное задание, либо решившему его не полностью, в ответе присутствуют грубые ошибки, и/или существенные пробелы в определении рассматриваемых понятий или моделей, которые не позволят использовать их в практической деятельности без дополнительной подготовки. Решение кейса отсутствует, либо решение неверное, представлено частично или не обосновано.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) – грубые ошибки в применении инструментов и моделей для анализа ситуации, и решений, искажен их смысл, непонимание сущности проведения анализа и оценки рынка проекта. Решение кейса отсутствует, либо решение неверно.

Оценка «неудовлетворительно» (1 балл) – отсутствуют обоснования, на основе необходимых теоретических знаний. Решение кейса отсутствует, либо решение неверно.

Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) – студент не приступал к выполнению экзаменационного задания (сдал письменную работу, не содержащую ответов на предложенные задания).

Оценка за экзамен формируется на основе результатов выполнения экзаменационных заданий по следующей методике:

Оценки «отлично» (8, 9, 10 баллов), «хорошо» (6, 7 баллов), «удовлетворительно» (4, 5 баллов) означают успешное прохождение экзамена.

В случае получения оценки «неудовлетворительно» (0, 1, 2, 3 баллов) за одно экзаменационное задание из трех, при этом по остальным двум экзаменационным заданиям оценка не ниже оценки «удовлетворительно» по пятибалльной шкале (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 по десятибалльной шкале) за каждое выполненное задание,

по решению Государственной экзаменационной комиссии (далее – ГЭК) результирующая оценка за экзамен не может быть выше оценки «удовлетворительно» по пятибалльной шкале (5 баллов по десятибалльной шкале). При этом нижеуказанная формула итоговой оценки за экзамен не применяется.

В случае получения оценки «неудовлетворительно» (0, 1, 2, 3 баллов) за два экзаменационных задания из трех, по решению ГЭК студент получает итоговую оценку «неудовлетворительно» за экзамен. При этом нижеуказанная формула итоговой оценки за экзамен не применяется.

Итоговая оценка за экзамен рассчитывается как среднее арифметическое оценок, полученных за каждое экзаменационное задание из 3 (трех) заданий (применяется для трех экзаменационных заданий с оценкой «удовлетворительно» (4 балла включительно и выше по десятибалльной системе), по следующей формуле:

$$(Оценка\ за\ экзаменационное\ задание\ 1 + Оценка\ за\ экзаменационное\ задание\ 2 + Оценка\ за\ экзаменационное\ задание\ 3) / 3 = Оценка\ за\ экзамен$$

При выставлении оценки за экзамен используются правила арифметического округления.

По завершении экзамена ГЭК на закрытом заседании обсуждает письменную работу студента (после соответствующей проверки) и выставляет каждому студенту согласованную итоговую оценку в соответствии с вышеуказанными критериями оценки.

В случае расхождения мнения членов ГЭК по итоговой оценке на основе оценок, поставленных каждым членом ГЭК в отдельности, решение ГЭК принимается простым большинством голосов членов ГЭК, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя ГЭК. При равном числе голосов председатель обладает правом решающего голоса.

Настоящая программа и экзамен исключает и не требует использований электронных средств связи.

Во время проведения ГИА студентам запрещается иметь при себе и использовать любые средства передачи информации (электронные средства связи) за исключением устройств и средств связи необходимых для проведения экзамена с применением электронных средств и дистанционных технологий.

Обнаружение у студентов во время экзамена несанкционированных учебных и методических материалов, электронных средств связи, а также нарушение правил проведения государственных испытаний с использованием процедуры прокторинга, являются основанием для принятия решения о выставлении оценки «неудовлетворительно» по результатам экзамена («0» по 10-балльной шкале), вне зависимости от того, были ли использованы указанные материалы (средства) при подготовке ответа.

В случае нарушения студентом академических норм, выявленного в ходе проведения/оценивания результатов экзамена, к студенту применяются меры дисциплинарного взыскания в порядке, установленном Правилами внутреннего распорядка обучающихся НИУ ВШЭ.

6. Порядок подачи и рассмотрения апелляций

Студенты имеют право на апелляцию по результатам государственных аттестационных испытаний. Студент имеет право подать апелляцию в виде письменного мотивированного заявления. Основанием для апелляции могут являться:

- нарушение, по мнению студента, установленной процедуры проведения экзамена;
- несогласие студента с результатами экзамена.

Порядок подачи и рассмотрения апелляции определяется Регламентом работы апелляционной комиссии для рассмотрения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Положением об организации и проведении государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

7. Примеры оценочных средств

Экзаменационное задание 1. Теоретический вопрос, предполагающий развернутый письменный ответ на один вопрос из трех дисциплин: «Теория и история менеджмента», «Организационное поведение», «Маркетинг».

1. Пример теоретического вопроса по дисциплине «Теория и история менеджмента»:

Системный подход в менеджменте. Ситуационный подход в менеджменте.

Экзаменационное задание 2. Тестовое задание, состоящее из 50 вопросов с множественными вариантами ответов. В тестовое задание включены вопросы по следующим дисциплинам: «Операционный менеджмент и управление процессами», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами», «Продуктовая аналитика».

2. Примеры вопросов из тестового задания по блоку дисциплин «Операционный менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами», «Продуктовая аналитика».

1. Какое слово должно стоять на месте пропуска: «..... подсистема включает подразделения и сотрудников, выполняющих главную операционную функцию организации»:

- а) преобразующая
- б) управляющая
- в) операционная
- г) обеспечивающая

2. Какой показатель не входит в баланс производственной мощности?

- а) проектная производственная мощность
- б) среднегодовая производственная мощность
- в) выбывающая производственная мощность
- г) входящая производственная мощность

3. Верны ли следующие утверждения об особенностях оказания услуг?

А) Операционные услуги – это услуги, предоставляемые для внутренних клиентов.

Б) Модель «дешевого» обслуживания создает избыточный ресурс производственных мощностей, что приводит к периодическим простоям оборудования и занятости персонала.

- а) Верно только утверждение А
- б) Верно только утверждение Б
- в) Оба утверждения верны
- г) Оба утверждения неверны

4. К объективным показателям уровня адаптации персонала относится:

- а) интерес к работе
- б) овладение профессиональной ролью
- в) взаимопонимание с руководителем
- г) стремление к совершенствованию

5. В какой концепции персонал «уравнен в правах» с основным капиталом и расходы на него начинают рассматриваться как долгосрочные инвестиции?

- а) Концепция управления трудом
- б) Концепция управления персоналом
- в) Концепция управления человеческими ресурсами
- г) Концепция управления человеком

6. Какой стандарт управления проектами описывает 10 функциональных областей проектного менеджмента в представлении «вход – процесс управления – выход»?

- | | |
|----------|------------|
| а) PMBoK | в) ICB |
| б) P2M | г) PRINCE2 |

7. Что не является базовым элементом управления проектом?

- | | |
|-----------|---------------|
| а) Работы | в) Результаты |
| б) Рынки | г) Ресурсы |

8. Какие принципы относятся к базовым принципам построения эффективной системы контроля исполнения проекта (несколько ответов)?

- а) Наличие информативной системы отчетности
- б) Наличие ответственного за процедуру контроля лица
- в) Наличие эффективной системы анализа фактических показателей и тенденций
- г) Наличие конкретных планов

9. Управление продажами – это:

- а) эффективное и результативное достижение целей, поставленных перед торговым персоналом, с помощью планирования, подбора, обучения и руководства персоналом, а также контроля организационных ресурсов
- б) многоэтапный процесс, который, наряду с обязательным планированием продаж, должен включать в себя организацию продаж и их мотивацию, а также постоянный контроль за уровнем продаж
- в) деятельность, направленная на анализ, планирование, организацию и контроль процесса продаж с целью увеличения прибыли, получаемой компанией
- г) все вышеперечисленное

10. Какая из гипотез направлена на тестирование каналов привлечения в продукт?

- а) Если каждый раз уведомлять пользователей по e-mail о том, что кто-то отметил его на фотографии, то CTR будет примерно 75%
- б) Если сократим триал-версии с 30 до 14 дней, то увеличим конверсию в продажи по окончании триала на 102%
- в) Если в форме активации убрать одно из четырех полей, то конверсия увеличится на 26%
- г) Если сделать пост-интервью с известным экспертом рынка, то получим больше 200 репостов

Экзаменационное задание 3. Практическое задание

3. Пример практического задания по дисциплине «Продакт-менеджмент».

Онлайн-сервис по поиску новостроек

Рынок сделок с недвижимостью

Основные тренды и особенности рынка

Рынок риэлторских услуг перенасыщен предложениями (более 150 тыс. риэлторских агентств и еще 50 тыс. частных риэлторов).

Обязательства, которые берет на себя компания-застройщик, не выполняются: 30% новостроек не сдаются вовремя.

Спрос на недвижимость продолжает падает.

Доходы населения снижаются.

Многие предпочитают сдавать/брать квартиру в аренду, чем покупать.

Тенденции к укрупнению бизнеса, маленькие агентства не выдерживают конкуренции и закрываются.

Доля сделок с риэлторами снизилась с 48,5% (2014 г.) до 32% (в 2017 г.) и продолжает снижаться.

С учётом новых технологий (авито/домофонд и другие доски объявлений и сайты агрегаторы) люди не нуждаются в агентах как раньше.

Усиливается конкуренция со стороны банков и застройщиков, которые также стремятся усилить свое присутствие на риэлторском рынке.

Основные цифры

Всего в год закрывается 2,2 млн. сделок по покупке недвижимости: 1,4 млн. на вторичном рынке и 0,8 млн. на рынке новостроек. Из них 1,2 млн. сделок – с использованием ипотеки.

Средний чек (стоимость 1 квартиры) – 3 млн. рублей. За 2018 год было продано квартир на 5,5 трлн. руб. При этом российский рынок агентского вознаграждения составляет 32 млрд. рублей. Средний срок выбора квартиры составляет – 3-6 месяцев, большинство покупателей просматривают не менее 3 вариантов и, как правило, советуются с близкими и семьей перед тем, как сделать выбор. Ежегодно более 250 тыс. людей получили отказ в оформлении ипотеки. В среднем, потребность в покупке недвижимости у клиентов возникает 1-3 раза за жизнь.

Характеристика основных игроков на рынке

Основные конкуренты вашего сервиса – многочисленные сайты агрегаторы (ЦИАН, Яндекс недвижимость, avito, domofond и другие).

Эксперты выделяют следующие проблемы со стороны покупателей:

- не представлены все предложения по новостройкам региона;
- есть общее описание объектов, но нет базы данных квартир с актуальной ценой и статусом;
- большое количество рекламного шума (графические баннеры, текстовые ссылки, блоки контекстной рекламы), который зачастую занимает более 50% экрана;
- отсутствие единого формата в структуре и подаче информации (в частности – планировок квартир);
- отсутствие уверенности в прямой связи с застройщиком без посредников;
- недоверие к сделкам через портал, боязнь мошенничества.

Проблемы со стороны застройщиков:

Эксперты отмечают низкий уровень проникновения застройщиков в интернет в регионах (в отличие от столичного рынка), по-прежнему высокие затраты на офлайн рекламу без отслеживания эффективности рекламных каналов.

По запросу «купить квартиру» сайты компаний начинаются только с 3 страницы поиска. До этого доски объявлений, агрегаторы, справки и пр. Застройщикам приходится либо работать со всеми этими сайтами, либо вкладываться в контекстную рекламу и использовать иные источники трафика, а также создавать собственные отделы продаж.

Однако клиенты отмечают низкое качество работы отделов продаж застройщиков. 7% - средняя конверсия из целевого обращения в сделку. 30% не отвеченных звонков, 70% менеджеров по продажам не спрашивают о потребностях клиента и только каждый 5 менеджер приглашает клиента на встречу. Кроме того, большинство застройщиков отмечает отсутствие возможности отследить все обращения с портала и оценить его эффективность, а часть заявок и звонков пропадает (особенно в нерабочее время).

Проблемы со стороны агентств недвижимости:

- отсутствие работы с CRM, агентства не укладываются в обещанные сроки обращения с клиентами, отсутствие стандартов и регламентов поведения;

- слабая автоматизация и высокая зависимость от человеческого фактора, отсутствие онлайн сервисов;
- отсутствует возможность интеграции с крупными клиентами, только 5% агентств готовы обмениваться с банками и застройщиками автоматическими пакетами данных даже при условии, что банк все расходы возьмет на себя;
- проблема с привлечением и удержанием лучших специалистов;
- отсутствие современных мобильных версий сайта. В частности, в сфере недвижимости 80% посетителей звонит и только 20% оставляют заявки непосредственно на сайте. Доля мобильного трафика в недвижимости перешло отметку в 40% и продолжает расти.
- отсутствие единой и прозрачной системы ценообразования (для разных клиентов одна и та же сделка может стоить в одном случае – 42 тыс. рублей, в другом – 65 тыс.)

Так или иначе, по результатам 2017 года сократился объем рекламы недвижимости в традиционных каналах: ТВ и радио на 20% и 5% соответственно. Контекстная реклама подросла на 55%. Это связано с тем, что реклама в интернете стоит значительно меньше, а по эффективности ничем не уступает традиционной рекламе. Среднее распределение бюджета застройщиков и агентств недвижимости составляет более 60% на digital-инструменты и каналы.

Задание:

Вы стартап, который разрабатывает независимый онлайн-сервис по поиску новостроек, вам необходимо подготовить свой проект к защите на Startup Day для привлечения инвестиций.

Для этого, опираясь на данные кейса, определите потребительские сегменты, разработайте ценностное предложение (преимущества, которые ваши услуги дают потребителям) и опишите ваш минимально жизнеспособный продукт (MVP) с использованием инструментов и моделей New product development. Обоснуйте свой ответ.

8. Ресурсы

Перечень рекомендуемых источников и литературы для подготовки к экзамену:

8.1. Рекомендуемая основная литература для подготовки к экзамену

№ п/п	Наименование
1.	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition, 2017. Режим доступа: http://library.books24x7.com/bookshelf.asp
2.	S. Anil Kumar, N. Suresh Production and Operations Management, Second Edition, New Age International – pp. 22-63. Режим доступа: https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=437706
3.	Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, классика МВА, 2018 – ISBN 978-5-4461-0375-1
4.	Балабанова Е.С. Организационное поведение [Электронный ресурс]. М: ИНФРА-М, 2022. – 592 с. https://znanium.com/read?id=395645

№ п/п	Наименование
5.	Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общей редакцией Е.М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-510590
6.	Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /Е.П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 474 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3749-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/marketing-dlya-professionalov-prakticheskiiy-kurs-507921
7.	Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е.А. Масловой. – СПб.: ПИТЕР, 2014. - 656 с. – (Серия «Классика МВА»).
8.	Производственный менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / И.Н. Иванов [и др.]; под редакцией И.Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 546 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16517-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL https://urait.ru/viewer/proizvodstvennyy-menedzhment-teoriya-i-praktika-531215#page/1
9.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1951170
10.	Коргова М.А. История управленческой мысли: учебное пособие для вузов / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16239-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/istoriya-upravlencheskoy-mysli-530658#page/1
11.	Лютенс Ф. Организационное поведение [Электронный ресурс] / Ф. Лютенс; Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. - XXVIII, 692 с. - ISBN 5-86225-899-X (русск.), ISBN 0-07-039180-7 (англ.). – Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/416225
12.	Моисеева Н.К. Управление операционной средой организации : учебник / Н.К. Моисеева, А.Н. Стерлигова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 336 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006879-4. – Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1844310
13.	Ильдеменов С.В. Операционный менеджмент: учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 337 с. — (Учебники для программы МВА). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст: электронный. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1913854
14.	Реброва Н.П. Маркетинг: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Н.П. Реброва. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 277 с. [Электронный ресурс] // https://biblio-online.ru/book/marketing-393084

№ п/п	Наименование
15.	Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009 – 2020.
16.	Чейз Ричард Б., Джейкобз Ф. Роберт, Аквилано Николас Дж. Производственный и операционный менеджмент (Operations Management for Competitive Advantage). – М.: Вильямс, 2017.
17.	Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR – менеджера в организации. Вильямс, 2010. 304 с.
18.	Ульрих Д., Беккер Б., Хьюзлид М. Измерение результативности работы HR – департамента. Люди, стратегия и производительность. Harvard Business school. 2007.

8.2. Рекомендуемая дополнительная литература для подготовки к экзамену

№ п/п	Наименование
1.	Donald M. Truxillo, David M. Cadiz, and Jennifer R. Rineer. The Aging Workforce: Implications for Human Resource Management Research and Practice. The Oxford Handbook of Strategy Implementation, 2017. Доступ – https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190650230.001.0001/oxfordhb-9780190650230-e-004
2.	Employment Relations. Publisher: Oxford University Press. 2015 г. Доступ – https://www.researchgate.net/publication/313661059_Finding_a_Voice_at_Work_New_Perspectives_on_Employment_Relations Finding_a_Voice_at_Work_New_Perspectives_on_Employment_Relations_Edited_by_Stewart_Johnstone_and_Peter_Ackers_Oxford_University_Press_Ox
3.	Keld Laursen and Nicolai J. Foss. Human Resource Management Practices and Innovation. The Oxford Handbook of Innovation Management. 2014. Доступ – https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199694945.001.0001/oxfordhb-9780199694945-e-009
4.	Lawler, Edward E.; Boudreau, John W.; and more. Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis. Stanford University Press. 2015 г. Доступ – https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=2037817&ppg=1&query=human%20resource%20management
5.	Matthew W. Gosney Claretha Hughes. The History of Human Resource Development, Palgrave Macmillan, New York, 2016 Доступ – https://link.springer.com/book/10.1057/9781137526984
6.	Performance-маркетинг: Заставьте интернет работать на вас/ Загребальский Г.В. и др. – М.: Альпина Паблишер, 2016. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/9528
7.	Алан Купер. Об интерфейсе: основы проектирования взаимодействий. СПб.: Символ-Плюс, 2010
8.	Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development – Пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016 Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/7883
9.	Барсуков И.Б. Опыт перехода от линейно-функциональной модели управления предприятием к матрично-процессной. – http://www.subcontract.ru/Conf2005/Disk/reports/26_Barsukov.htm . – 7 с.

№ п/п	Наименование
10.	Бланк С., Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов – М: Альпина Паблишер, 2017 Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/1217
11.	Бьюли А. Изучаем SQL / Алан Бьюли ; пер. с англ. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2018. – 496 с.
12.	Вологина О.В. Ответьте на сообщение: маркетинговые коммуникации в социальных медиа //Маркетинговые коммуникации. – 2017. – № 4. – С. 300-305. [Электронный ресурс] // https://elibrary.ru/item.asp?id=32234279
13.	Григорьев Л.Ю. Процессное управление – первые итоги и перспективы. – http://www.mecm.info/clients/UM.nsf/clients/um.nsf/A83A4AC14510B8F4C2256EE100312D6F?Opendocument . – 7 с.
14.	Друкер П. Классические работы по менеджменту. Альпина Паблишер. 2015. URL: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/7877
15.	Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник/А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
16.	Иванова И.А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.А. Иванова, А.М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/445032
17.	Карл Андерсон. Аналитическая культура. От сбора данных до бизнес-результатов / Карл Андерсон; пер. с англ. Юлии Константиновой; [науч. ред. Руслан Салахийев]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
18.	Кон М. Agile: Оценка и планирование проектов Пер.с англ. – М: Альпина Паблишер, 2018. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/15666
19.	Коротков А.В. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров / А.В. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 595 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2878-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт] — URL: https://urait.ru/viewer/marketingovye-issledovaniya-508855
20.	Кристенсен К. Закон успешных инноваций – пер. с англ. – М: Альпина Паблишер, 2017. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/13439
21.	Кислицына В.В. Маркетинг: учебник / В.В. Кислицына. — Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. — 464 с.: ил. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0490-9. – Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1079856
22.	Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/marketing-menedzhment-511247#page/1
23.	Маркетинговые исследования: теория и практика: учебник для вузов / С.П. Азарова [и др.]; под общей редакцией О.Н. Жильцовой. — Москва:

№ п/п	Наименование
	Издательство Юрайт, 2023. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16552-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/marketingovye-issledovaniya-teoriya-i-praktika-531279#page/1
24.	Романов А.А. Маркетинговые коммуникации: учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. — Москва: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 384 с. - ISBN 978-5-9558-0194-0. – Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1839949
25.	Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09984-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://www.urait.ru/bcode/449289
26.	Менеджмент: учебник для вузов / Ю.В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю.В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/432933
27.	Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / А.Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А.Л. Гапоненко. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 398 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/432046
28.	Менеджмент. Маркетинг. Лидерство. Лучшие статьи за 2015 год. Серия НБР. Альпина Паблишер. URL: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/11546
29.	Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Паблишер. 2017. http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/421
30.	Муртузалиева Т.В. Как адаптировать маркетинг к требованиям зарубежных рынков, чтобы идти вперед? //Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – № 4. – С. 326-328. [Электронный ресурс] // https://elibrary.ru/item.asp?id=27616794
31.	Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-519618
32.	Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора – 3-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2013. – 286 с.
33.	Остервальдер А., Пинье И., Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители – Пер.с англ. – М: Альпина Паблишер, 2015. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/5948
34.	Ошмарина Е.А. Современный подход к маркетинговым коммуникациям: взаимодействие бренда с целевой аудиторией в рамках вовлекающего маркетинга //Бренд-менеджмент. – 2016. – №. 5. – С. 294-309. [Электронный

№ п/п	Наименование
	ресурс] // https://grebennikon.ru/article-tdhe.html
35.	Петров А.Н. Менеджмент: учебник для бакалавров / А.Н. Петров; ответственный редактор А.Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2016. — 645 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-1853-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/394239
36.	Поведение потребителей: учебник / под общ. ред. О.Н. Романенковой. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. - 320 с. - ISBN 978-5-9558-0404-0. — Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1853536
37.	Пономарева Е.В. Практические инструменты сегментирования рынков продуктов питания для бренд-менеджмента //Бренд-менеджмент. — 2017. — Т. 3. — С. 224-233. [Электронный ресурс] // https://grebennikon.ru/article-vj93.html
38.	Резник С.Д. Организационное поведение: учебник / С.Д Резник. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 433 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1089957. - ISBN 978-5-16-016252-2. — Текст: электронный. — URL: https://znanium.com/catalog/product/1859647
39.	Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели - Пер с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/966
40.	Слак Н., Чеймберс С., Джонстон Р. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2020
41.	Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 312 с. - ISBN 978-5-238-01609-2. — Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/1028803
42.	Сысоева Т.Л., Тимохина Г.С., Жадько Е.А. Выбор инструментов продвижения на основе сегментирования потребителей на рынке молочной продукции в условиях экономического кризиса //Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2017. — № 4. — С. 282-289. [Электронный ресурс] https://grebennikon.ru/article-5izy.html
43.	Управление бизнесом Серия НБР. Альпина Паблишер. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8923
44.	Управление проектами: учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197. - ISBN 978-5-16-013197-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1914139
45.	Хохлова Т.П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П. Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 256 с.:— (Бакалавриат). — ISBN 978-5-

№ п/п	Наименование
	9776-0367-6. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1010061
46.	Как создать персоны и ответить на вопрос, что «болит» у твоей целевой аудитории? Режим доступа: https://brander.ua/ru/blog/kak-sozdat-persony-i-otvetit-na-vopros-cto-bolit-u-tvoey-celevooy-auditorii
47.	Jobs to Be Done, или всё, что следует знать о желаниях пользователей. Режим доступа: https://vc.ru/marketing/73830-jobs-to-be-done-ili-vse-cto-sleduet-znat-o-zhelaniyah-polzovateley
48.	Зачем нужна customer journey map и как её правильно построить. Режим доступа: https://practicum.yandex.ru/blog/customer-journey-map/
49.	Продуктовые гипотезы. Режим доступа: https://vc.ru/u/1217196-dima-netesov/619825-produktovye-gipotezy
50.	Как сформулировать data-driven гипотезу за 5 шагов. Режим доступа: https://skillsetter.io/blog/how-to-create-data-driven-hypothesis-5-steps
51.	Полный гайд по А/В тестированию. Режим доступа: https://www.reg.ru/blog/polnyj-gajd-po-b-testam/
52.	Продуктовые метрики: считаем ключевые показатели успеха. Режим доступа: https://www.carrotquest.io/blog/product-metrics/
53.	Гойко А. Impact Mapping: Как создать продукт, который меняет жизни к лучшему / А. Гойко. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 304 с.
54.	Алгоритм выбора метрик для Product / Market Fit. Режим доступа: https://productframework.ru/product_market_fit
55.	Метрики продукта, роста, эффективности и добавочной ценности Режим доступа: https://gopractice.ru/product/added_value_metrics/
56.	Метрика Retention. Что означает, как ее рассчитать и как ее улучшить. Режим доступа: https://gopractice.ru/product/retention/

8.3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа/скачивания
1.	MS Office 2010	Из внутренней сети НИУ ВШЭ – Пермь (договор)

8.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа/скачивания
1.	Электронно-библиотечные ресурсы	По подписке НИУ ВШЭ
2.	Bizagi Modeler 2.9.04	Свободно распространяемое ПО
3.	Bussines Studio 4.0 Demo 4.0.5743	Свободно распространяемое ПО

8.5. Материально-техническое обеспечение

Программа экзамена и экзамен не требует использования дополнительного материально-технического обеспечения, кроме случая, когда принимается решение о дистанционном формате проведения экзамена.

В случае проведения экзамена в дистанционном формате требования к оборудованию определяются используемой системой контроля.

9. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для обучающихся из числа инвалидов экзамен проводится с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья, а также в соответствии с Особенности организации государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.