

**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  
«Менеджмент и бизнес-администрирование»  
для набора 2021 года**

УТВЕРЖДЕНА  
протоколом ученого совета  
НИУ ВШЭ – Пермь  
от 16.05.2024 № 8.2.1.7-10/160524-05

Разработчик	Белых Светлана Александровна, доцент департамента экономики и финансов, заместитель декана факультета социально-экономических и компьютерных наук, и.о. академического руководителя образовательной программы бакалавриата «Управление бизнесом», «Менеджмент и бизнес-администрирование»
Число кредитов	2
Контактная работа (час.)	8
Самостоятельная работа (час.)	68
Образовательная программа, курс	5 курс, «Менеджмент и бизнес-администрирование»

г. Пермь, 2024 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 «Менеджмент и бизнес-администрирование», 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 «Менеджмент и бизнес-администрирование» (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 проводится по нижеуказанным дисциплинам:**

### 2.1. Дисциплина «Теория и история менеджмента»

#### Тема 1. Эволюция научного управления.

Возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества. Характеристики менеджмента, как науки управления (субъект, объект, цель и задачи).

Подходы к управлению на основе выделения различных школ: классическая школа менеджмента: научное управление (Ф. Тейлор), административная школа (А. Файоль), концепция бюрократии (М. Вебер); школа человеческих отношений

(Э. Мэйо); количественный подход; процессный подход: функции процесса управления; системный подход; ситуационный подход.

### **Тема 2. Менеджер в организации.**

Мастерство менеджера: концептуальные, человеческие и технические навыки. Роли менеджера по Г. Минцбергу. Уровни менеджмента в организации: низовой, средний, высший. Базовые компетенции менеджера.

### **Тема 3. Организация как объект управления.**

Понятие организации. Основные характеристики организации. Модель 7-S  
Внешняя организационная среда: среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия (Pest – факторы).

Внутренняя организационная среда.

Жизненный цикл организации по И. Адизесу.

### **Тема 4. Планирование в организации.**

Постановка целей. Уровни целей и планов в организации. Краткосрочные и долгосрочные планы. Иерархия целей. Понятие миссии. Оперативные, тактические и стратегические цели. Подходы к планированию в условиях недостатка информации (соотношение рационального подхода и интуиции).

Взаимосвязь функции планирования с другими функциями управления. Цикл PDCA (цикл Э. Деминга).

Определение понятия «стратегический менеджмент». Основополагающая стратегия организации: стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия экономии. Корпоративная стратегия, матрица BCG. Стратегия бизнес единицы: конкурентные силы и стратегии М. Портера. Стратегия функционального уровня. Процесс стратегического менеджмента: от формулирования стратегии к внедрению, SWOT-анализ. Реализация и контроль стратегии.

### **Тема 5. Организационная функция менеджмента.**

Понятие организационной структуры. Построение организационной структуры, распределение властных полномочий. Линейные и вспомогательные властные полномочия. Ответственность. Делегирование. Централизация и децентрализация полномочий. Норма управляемости. Преимущества и недостатки централизации и децентрализации полномочий. Вертикальные и плоские организационные структуры управления. Специализация труда. Традиционные типы организационных структур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная. Современные типы организационных структур: командный и сетевой подходы к организационной структуре. Достоинства и недостатки организационных структур различных типов. Взаимосвязь функции организации с другими функциями менеджмента.

### **Тема 6. Мотивация.**

Мотивация внутренняя и внешняя. Взгляды современного менеджмента на роль человека в деятельности организации. Теория «Х» и теория «Y» Д. МакГрегора. Содержательные теории мотивации: Иерархия потребностей Маслоу, теория СВР К. Алдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная модель Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: Теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум) как примеры процессуального подхода к анализу мотивации. Современные подходы к трудовой мотивации. Мотивационная теория подкрепления. Сложность построения комплексной теории мотивации. Удовлетворенность работой и мотивация. Взаимосвязь функции мотивации с другими функциями менеджмента.

### **Тема 7. Организационный контроль.**

Объект организационного контроля. Этапы традиционного процесса контроля. Фокус организационного контроля: упреждающий контроль, сопутствующий контроль, контроль с обратной связью. Самоконтроль и контроль на уровне организации. Анализ результатов контроля. Корректирующее действие. Регулирование. Традиционный бюрократический контроль, децентрализованный контроль. Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента.

### **Тема 8. Коммуникация.**

Понятие «коммуникации». Коммуникации между людьми. Коммуникационный процесс в организации. Коммуникации между организацией и внешней средой. Виды организационных коммуникаций. Коммуникационные каналы, их емкость. Формальные коммуникации в организации: восходящие, нисходящие и горизонтальные. Невербальные коммуникации. Неформальные коммуникации в организациях: управление, основанное на выходах в народ, виноградная лоза. Барьеры при коммуникациях и их преодоление (по Р. Дафту). Роль информационных технологий в организационных коммуникациях.

### **Тема 9. Принятие решений.**

Принятие решений как один из основных видов деятельности менеджера. Типы решений: программируемые и непрограммируемые. Модели принятия решений: классическая модель, административная модель. Этапы рационального принятия решений. Методы принятия решений: Количественные методы, Качественные методы. Индивидуальные стили принятия решения. Типы групповых решений, их достоинства и недостатки. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго). Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа).

### **Тема 10. Лидерство.**

Понятие лидерства. Лидерство и менеджмент. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену. Способы укрепления личной власти. Возможная избыточность власти и необходимость делегирования. Условия эффективного делегирования.

Теории лидерских качеств: Р. Стогдилл, У. Беннис.

Концепции лидерского поведения. Авторитарный, Демократический и Либеральный стили руководства. Исследования Мичиганского университета. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.

Ситуационные теории лидерства. Ситуационная модель руководства Фидлера. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла. Современные теории лидерства.

## **2.2. Дисциплина «Теория организации и организационное поведение»**

### **Тема 1. Организация как система.**

Предмет и задачи теории организации. Организация как система. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Проблема определения организации. Основные характеристики организаций. Виды организаций (формальные – неформальные, открытые – закрытые, естественные – искусственные), социальная организация, хозяйственные организации, организация и управление. Специфические законы социальной организации. Закон синергии. Закон информированности – упорядоченности. Закон самосохранения. Закон единства анализа (синтеза). Закон

развития. Законы композиции и пропорциональности. Субъекты организаторской деятельности.

Логика формирования организации. Истоки и границы роста иерархии. Разделение управленческого труда. Линейные и функциональные специалисты. Централизация управления. Линейно-штабная структура.

Понятие «организационного поведения». Задачи и место курса в ряду других управленческих дисциплин. Междисциплинарный подход к изучению поведения людей в организации. Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда изучения. Объект и предмет организационного поведения. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения. Природа и характеристика организации. Стереотипы «человека работающего». Сегменты организационного поведения. Проблема диверсификации рабочей силы в организации: причины и характеристики. Управление диверсификацией в организации.

**Тема 2. Человеческий фактор в социально-экономических системах.** Личность и её развитие в организации. Ценности. Природа, виды и формирование установок. Последствия установок в отношении труда. Функции и изменения установок. Удовлетворенность трудом и преданность организации как виды установок; их значение для организационного поведения.

Теории формирования группового поведения в организации. Базовые теории групп: теория близости; теория взаимодействия; теория равновесия; теория обмена. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп. Формальные и неформальные группы. Ролевые представления членов команды. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность. Групповые нормы. Конформизм.

**Тема 3. Информация как фактор экономической деятельности.** Коммуникативное поведение в организации. Типы коммуникаций. Основные элементы процесса коммуникаций.

Коммуникативные каналы и коммуникационные сети. Личностные сети и типы коммуникационных связей. Этапы коммуникативного процесса. Коммуникативные помехи и барьеры. Методы их преодоления. Вербальные и невербальные формы межличностного взаимодействия. Язык жестов и проблемы интерпретации коммуникативных актов. Коммуникативная функция руководства.

#### **Тема 4. Мотивация.**

Трудовая мотивация: модели, приемы, проблемы. Теории мотивации: модель ожидания, модель справедливости, модель атрибуции. Мотивация и результативность организации. Целеполагание. Мотивационные типы и мотивационные классы. Варианты построения мотивационной политики. Подкрепление как важный мотивационный фактор. Типы, характеристика подкреплений.

#### **Тема 5. Лидерство в организации.**

Теории лидерства: теория лидерских черт, групповая теория лидерства и теория обмена, ситуационная теория лидерства, теория лидерства «путь-цель», теория харизматического лидерства, теория преобразующего лидерства. Лидерство и власть. Источники власти. Процессы ее реализации в организации.

## **Тема 6. Организационная сущность управления.**

Типы управленческих отношений в организации. Ориентации руководителя: формализованные и персонализированные. Значение поведенческого диапазона в организационном управлении.

Понятие организационной культуры. Место организационной культуры в культурной структуре. Национальная культура. Модель Ховстеде. Структура организационной культуры по Э. Шайну. Классификация организационной культуры. Типологии организационной культуры. Методы поддержания организационной культуры.

Изменение организационной культуры. Варианты изменения поведения в рамках изменений организационной культуры. Корпоративные университеты.

### **2.3. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»**

#### **Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.**

Классификация персонала. Современные концепции управления персоналом. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Функциональное разделение труда, организационная структура и задачи службы управления персоналом. Система управления персоналом и ее основные элементы.

#### **Тема 2. Кадровая стратегия организации.**

Кадровая стратегия организации: виды, основные этапы построения, влияние внутренних и внешних факторов. Источники привлечения персонала: преимущества и недостатки. Основные этапы планирования трудовых ресурсов. Определение качественной и количественной потребности в персонале.

Основные этапы процесса отбора персонала. Анализ анкетно-биографических данных, рекомендаций, послужного списка. Резюме. Собеседование (оценочное интервью): характеристика основных типов, этапы, техника проведения. Анализ результатов испытания. Принятие решения о найме.

Основные факторы, влияющие на процесс адаптации. Характеристика основных этапов процесса адаптации. Виды адаптации в рамках организации.

Мотивы и их основные виды. Стимулы и их основные формы. Принципы стимулирования труда. Системы оплаты труда персонала. Компенсационный пакет.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Определение потребности в обучении персонала. Планирование карьерного роста. Виды карьеры. Перемещение. Формирование и управление кадровым резервом.

Оценка персонала и аттестация. Система оценки результативности персонала. Основные этапы проведения оценки персонала. Аттестационная комиссия. Анализ результатов аттестации.

### **2.4. Дисциплина «Оценка инвестиционных проектов»**

#### **Тема 1. Инвестиционный проект и его эффективность**

Принципы и схема оценки инвестиционных проектов. Типы эффективности. Критерии оценки эффективности инвестиционных проектов: NPV (для разных типов проектов), период окупаемости (PP), рентабельность инвестиций (ROI), внутренняя норма отдачи (IRR), модифицированная внутренняя норма отдачи (MIRR), индекс

рентабельности (PI). Расчет средневзвешенных затрат на привлечение капитала в проект (WACC).

### **Тема 2. Специальные вопросы инвестиционного анализа проектов**

Оценка проектов с меняющейся ставкой дисконтирования. Оценка проектов с разными сроками (ЕАА). Оценка проектов с иностранной валютой. Учет инфляции в денежных потоках и в ставке дисконтирования. Задача формирования инвестиционного бюджета. Правило сопоставимости величин при расчете NPV.

### **Тема 3. Оценка рисков инвестиционных проектов**

Качественная и количественная оценка рисков инвестиционных проектов. Качественные методы оценки рисков. Оценка премий за риск. Количественные методы оценки рисков инвестиционных проектов: анализ безубыточности, анализ чувствительности, анализ сценариев, имитационное моделирование, дерево решений. Учет рисков при проведении инвестиционных расчетов. Модели учета рисков инвестиционных проектов: безрисковые эквиваленты денежных потоков (CE) и скорректированная на риск ставка дисконтирования (RADR).

### **Тема 4. Анализ портфеля проектов**

Портфельная теория Г. Марковица и ее приложения к инвестиционным проектам (а) на фондовом рынке, (б) в реальном секторе экономики. Задача максимизации доходности портфеля проектов при заданном уровне риска портфеля. Задача минимизации риска портфеля при фиксированной доходности. Прогнозирование общей доходности портфеля: наивный прогноз, аддитивная и мультипликативная модели, экспоненциальное сглаживание, авторегрессионные модели.

## **2.5. Дисциплина «Маркетинг»**

### **Тема 1. Введение в маркетинг.**

Понятие маркетинга, основные определения. Эволюция концепций маркетинга. Принципы, цели и задачи маркетинга, цели фирмы. Роль маркетинга в экономическом развитии страны. Маркетинговая среда предприятия. Микро и макросреда предприятия. Организация маркетинговой службы предприятия, ее функции.

**Тема 2. Изучение поведения потребителей, модель принятия решений о покупке.**

Сегментирование рынка. Выбор целевых сегментов, стратегия маркетинга. Позиционирование товара.

### **Тема 3. Товарная политика.**

Товарная политика, цели и задачи. Товар в маркетинговой деятельности. Модель товара. Классификация товаров. Управление конкурентоспособностью товара. Управление жизненным циклом, типы ЖЦТ. Управление товарным ассортиментом.

### **Тема 4. Ценовая политика фирмы.**

Ценовая политика фирмы, ее роль в комплексе маркетинга. Методы ценообразования. Выбор стратегии ценообразования.

### **Тема 5. Сбытовая политика.**

Сбытовая политика в комплексе маркетинга. Товародвижение в комплексе маркетинга. Формирование каналов распределения, участники каналов распределения.

### **Тема 6. Коммуникации в комплексе маркетинга.**

Комплекс средств продвижения товаров, его выбор. Реклама и ее роль, выбор средств рекламы. Формирование спроса и стимулирование сбыта. Личные продажи, их особенности. Паблिसити. PR.

## **2.6. Дисциплина «Управление проектами»**

### **Тема 1. Методологические основы управления проектами.**

Определение понятия «проект». Основные характеристики проекта. SMART-цель. Железный треугольник проекта. Предпосылки реализации проекта. Отличия проектной и операционной деятельности. Базовые элементы управления проектом. Определение понятий «портфель» и «программа».

Определение понятия «окружающая среда проекта». Основные участники проекта и их влияние на реализацию проекта. Стейкхолдеры проекта.

### **Тема 2. Группы процессов управления проектами.**

Определение понятия «процесс». Типы процессов, выполняемые командой проекта. Сравнительный анализ групп процессов управления проектом и фаз жизненного цикла проекта. Определение основных пяти групп процессов управления проектом.

Определение понятия «инициация проекта». Основные составляющие группы процессов инициации. Описание продукта проекта. Составление стратегического плана проекта. Анализ исторической информации. Виды формальных результатов процесса инициации проекта. Допущения и ограничения проекта. Устав проекта.

Определение понятий «планирование» и «план проекта». Содержание процесса планирования. Планирование целей и содержания проекта. Определение работ проекта. Иерархическая структура работ. Планирование ответственности в проектной команде. Матрица RACI. Создание плана проекта.

Определение понятия «организация исполнения проекта». Процедуры организации исполнения проекта.

Определение понятия «контроль исполнения проекта». Процедуры контроля реализации проекта. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Виды процессов контроля проекта. Определение понятия «мониторинг». Метод освоенного объема. Базовые и аналитические показатели метода освоенного объема.

Определение понятия «завершение проекта». Процедуры процесса завершения проекта. Способы окончания проекта.

### **Тема 3. Управление продолжительностью проекта.**

Управление продолжительностью проекта. Календарный график. Диаграмма Ганта. Определение понятия «Сетевая модель». Метод СРМ. Виды зависимости между работами. Правила построения сетевого графа. Резервы работ в проекте. Методы сокращения расписания.

### **Тема 4. Управление рисками проекта.**

Управление рисками проекта. Риск и неопределенность. Структура рискового события. Процессы управления рисками. Методы идентификации рисков. Методы определения вероятности наступления события. Качественная и количественная оценка рисков. Методы оценки рисков проекта. Вероятностный анализ. Дерево решений. Ключевые индикаторы риска. Элиминирование рисков. Стратегии работы с рисками проекта.

## **3. Перечень вопросов, выносимых на экзамен**

### **3.1. Дисциплина «Теория и история менеджмента»**

1. Менеджер в организации: его компетенции, роли (Г. Минцберг) и функции.
2. Организация как объект управления. Модель 7-S.
3. Жизненный цикл организации по И. Адизесу



4. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации.
5. Цели и миссия организации. Иерархия целей. SMART характеристики целей.
6. Основные виды организационных структур, их достоинства и недостатки.
7. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг).
8. Процессуальные теории мотивации (теория справедливости, теория ожиданий).
9. Контроль как функция управления.
10. Виды организационных коммуникаций. Формальные коммуникации в организации
11. Виды организационных коммуникаций. Неформальные коммуникации в организации
12. Принятие решений в менеджменте. Процесс принятия решений.
13. Принятие решений в менеджменте. Модели принятия решения (классическая, административная).
14. Поведенческий подход к лидерству. Авторитарное, демократическое и либеральное руководство.
15. Концепции ситуационного лидерства.

### **3.2. Дисциплина «Теория организации и организационное поведение»**

1. Организация как система: взаимодействие элементов организации.
2. Организационная структура: линейная, функциональная, матричная.
3. Патологии организации
4. Понятие «организационного поведения», его структура и теоретические предпосылки изучения
5. Взаимосвязь стереотипов «человека работающего» и сегментов организационного поведения.
6. Ролевые представления членов команды (М.Белбин). Факторы, влияющие на сплоченность группы.
7. Правила обратной связи и критики.

### **3.3. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»**

1. Базовая классификация персонала. Персонал как категория.
2. Основные современные концепции управления персоналом.
3. Основные элементы системы управления персоналом в организации, взаимосвязь между ними.
4. Понятие кадровой стратегии, основные этапы ее построения.
5. Отбор персонала как элемент системы управления персоналом, основные этапы процесса отбора персонала.
6. Собеседование (персональное интервью) как этап процесса отбора персонала
7. Основные типы собеседования.
8. Основные виды и направления адаптации персонала, этапы адаптации.
9. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала.
10. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом. Требования к оценке персонала.
11. Оценка и аттестация персонала, основные методы оценки.

12. Оценка и аттестация персонала. Основные этапы проведения аттестации.
13. Системы оплаты труда персонала. Структура компенсационного пакета.
14. Типы мотивированных работников. Принципы стимулирования труда.
15. Типы кадровой стратегии в зависимости от типа конкурентной стратегии.
16. Типы кадровой стратегии в зависимости о миссии компании.
17. Основные цели и требования, предъявляемые к оценке персонала.
18. Система развития персонала и ее основные элементы.
19. Кадровый резерв. Основные виды резерва.
20. Карьера. Виды карьеры. Этапы построения карьеры.

### **3.4. Дисциплина «Оценка инвестиционных проектов»**

1. Процентные ставки и временная стоимость денег. Простые и сложные проценты. Текущая и будущая стоимость проекта.
2. Критерии эффективности инвестиционных проектов.
3. Критерии выбора из проектов с разными сроками.
4. Оценка проектов с меняющейся ставкой дисконтирования. Оценка проектов с иностранными инвестициями.
5. Учет инфляции при оценке инвестиционных проектов. Номинальная и реальная процентные ставки.
6. Подходы к распределению инвестиционного бюджета.
7. Качественные и количественные методы оценки рисков проектов.
8. Портфельная теория Г. Марковица и ее прикладное значение.
9. Методы и инструменты прогнозирования общей доходности портфеля.
10. Финансирование инвестиционных проектов. Средневзвешенные затраты на капитал.

### **3.5. Дисциплина «Маркетинг»**

1. Эволюция концепций маркетинга.
2. Принципы, цели и задачи маркетинга, цели фирмы.
3. Роль маркетинга в экономическом развитии страны.
4. Организация маркетинговой службы предприятия, ее функции.
5. Сегментирование рынка.
6. Товарная политика, цели и задачи.
7. Ценовая политика фирмы, ее роль в комплексе маркетинга.
8. Сбытовая политика в комплексе маркетинга.
9. Комплекс средств продвижения товаров, его выбор.

### **3.6. Дисциплина «Управление проектами»**

1. Методологические основы управления проектом.
2. Базовые элементы управления проектом.
3. Окружающая среда проекта и управление стейкхолдерами.
4. Инициация проекта. Виды формальных результатов процесса инициации проекта.
5. Планирование проекта.
6. Планирование работ проекта. Иерархическая структура работ и правила ее построения.
7. Матрица ответственности в проектной команде.
8. Контроль и мониторинг исполнения проекта.

9. Принципы построения эффективной системы контроля в проекте.
10. Метод освоенного объема. Базовые и аналитические показатели.
11. Завершение и закрытие проекта.
12. Метод СРМ. Построение сетевого графа.
13. Резервы работ проекта: независимый, свободный, полный.
14. Методы сокращения расписания проекта: сжатие, быстрый проход.
15. Управление рисками проекта.
16. Идентификация и оценка рисков. рисков.
17. Планирование мер по реагированию рисками. Стратегии управления рисками.

#### **4. Рекомендации обучающимся по подготовке к экзамену**

Начать подготовку к экзамену необходимо с повторения пройденного материала по дисциплинам «Теория и история менеджмента», «Теория организации и организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Оценка инвестиционных проектов», «Маркетинг», «Управление проектами» (далее – дисциплины).

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

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 настоящей Программе.

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

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

#### **5. Критерии оценки результатов сдачи экзамена**

Экзамен проводится в письменной форме.

Экзаменационный билет включает 2 (два) экзаменационных задания:

**Экзаменационное задание 1. Теоретический вопрос**, предполагающий развернутый письменный ответ на один вопрос из трех дисциплин: «Теория и история менеджмента», «Теория организации и организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами».

**Экзаменационное задание 2. Тестовые задания**, состоящие из 50 вопросов с множественными вариантами ответов. Тестовые задания включают вопросы по следующим дисциплинам: «Оценка инвестиционных проектов», «Маркетинг», «Управление проектами».

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

При проведении экзамена в письменной форме на экзамен выделяется не более 3 (трех) академических часов.

Оценка формируется на основе результатов выполнения экзаменационных заданий по методике, утвержденной в настоящей программе в соответствии с критериями оценивания, установленными настоящей Программой; результаты

экзамена определяются оценками по пятибалльной и десятибалльной системам оценивания: «отлично» (8, 9, 10 баллов), «хорошо» (6, 7 баллов), «удовлетворительно» (4, 5 баллов), «неудовлетворительно» (0, 1, 2, 3 баллов) в соответствии с актуальной версией Положения об организации и проведении государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

### **Критерии оценки за экзаменационное задание 1:**

***Оценка ответа за теоретический вопрос определяется следующими критериями<sup>1</sup>:***

***Оценка «отлично» (10 баллов)*** – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений, твердое знание положений смежных менеджеральных дисциплин. Логически последовательный, содержательный, полный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Активное использование в ответе на вопрос инструментов анализа предпринимательской деятельности, материалов всей рекомендованной основной и дополнительной литературы.

***Оценка «отлично» (9 баллов)*** – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений, знание положений смежных менеджеральных дисциплин. Логически последовательный, полный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Использование в необходимой мере в ответе на вопрос инструментов анализа предпринимательской деятельности, материалов всей рекомендованной литературы.

***Оценка «отлично» (8 баллов)*** – глубокие знания всего программного материала, понимание сущности рассматриваемых управленческих процессов и явлений, знакомство с положениями смежных менеджеральных дисциплин. Логически последовательный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание билета. Использование в ответе на вопрос некоторых инструментов анализа предпринимательской деятельности, 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 некоторых инструментов анализа предпринимательской деятельности, 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 инструменты анализа предпринимательской деятельности, отдельные материалы рекомендованной основной литературы.

***Оценка «удовлетворительно» (5 баллов)*** – знание и понимание основных вопросов программы. Правильный и конкретный, без грубых ошибок ответ

<sup>1</sup> Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания.

на поставленный вопрос. Наличие отдельных ошибок при ответе на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Недостаточное использование в ответе на вопрос инструментов анализа предпринимательской деятельности, материалов рекомендованной литературы.

**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 инструментов анализа предпринимательской деятельности и рекомендованной литературы.

**Оценка «неудовлетворительно» (3 балла)** – ответ содержит отдельные правильные мысли, но отсутствует логика изложения материала. Экзаменуемый путается в основном содержании инструментов анализа предпринимательской деятельности.

**Оценка «неудовлетворительно» (2 балла)** – ответ содержит отдельные правильные мысли, но в знаниях имеются существенные пробелы и курс в целом не усвоен. Экзаменуемый путается в основном содержании инструментов анализа предпринимательской деятельности.

**Оценка «неудовлетворительно» (1 балл)** – экзаменуемый не дает ответа на вопрос. Знания по предмету отсутствуют.

**Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов)** – экзаменуемый отказался отвечать. Знания по предмету не выявлены.

### **Критерии оценки за экзаменационное задание 2:**

**Оценка ответов на тестовые задания выставляется по следующей шкале<sup>2</sup>:**

<b>Доля правильных ответов в тесте</b>	<b>Оценка по десятибалльной системе оценивания</b>	<b>Оценка по пятибалльной системе оценивания</b>
От 95% до 100% правильных ответов	10 баллов	«отлично»
От 85% до 94% правильных ответов	9 баллов	«отлично»
От 75% до 84% правильных ответов	8 баллов	«отлично»
От 65% до 74% правильных ответов	7 баллов	«хорошо»
От 55% до 64% правильных ответов	6 баллов	«хорошо»
От 45% до 54% правильных ответов	5 баллов	«удовлетворительно»
От 35% до 44% правильных ответов	4 балла	«удовлетворительно»
От 25% до 34% правильных ответов	3 балла	«неудовлетворительно»
От 15% до 24% правильных ответов	2 балла	«неудовлетворительно»
От 5% до 14% правильных ответов	1 балл	«неудовлетворительно»
До 4% правильных ответов	0 баллов	«неудовлетворительно»

При выставлении оценки за тестовые задания используются правила арифметического округления.

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 2 (двух), при этом за иное экзаменационное задание оценка не ниже оценки «удовлетворительно» по пятибалльной шкале (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 по десятибалльной шкале), по решению Государственной экзаменационной комиссии

<sup>2</sup> Оценки указаны в десятибалльной и пятибалльной системе оценивания.

(по тексту – 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.

Итоговая оценка за экзамен рассчитывается как среднее арифметическое оценок, полученных за каждое экзаменационное задание из 2 (двух) заданий (применяется для двух экзаменационных заданий с оценкой «удовлетворительно» (4 балла включительно и выше по десятибалльной системе), по следующей формуле:

$$\text{Оценка за экзамен} = (\text{Оценка за экзаменационное задание 1} + \text{Оценка за экзаменационное задание 2}) / 2$$

При выставлении оценки за экзамен используются правила арифметического округления.

По завершении экзамена Государственная экзаменационная комиссия (по тексту – 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 государственных аттестационных испытаний с применением электронных средств и дистанционных технологий.

Обнаружение у студентов во время экзамена несанкционированных экзаменационной комиссией учебных и методических материалов, электронных средств связи, а также нарушение правил проведения государственных испытаний с использованием процедуры прокторинга, является 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**

Студент имеет право подать апелляцию в виде письменного мотивированного заявления. Апелляция рассматривается специально созданной апелляционной комиссией (далее – АК).

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**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

(для государственного междисциплинарного экзамена по направлению подготовки образовательной программы бакалавриата «Менеджмент и бизнес-администрирование»)

**Экзаменационное задание 1.** Теоретический вопрос по дисциплине «Теория и история менеджмента»:

Менеджер в организации: его компетенции, роли (Г. Минцберг) и функции.

**Экзаменационное задание 2.** Тест по дисциплинам «Оценка инвестиционных проектов», «Маркетинг», «Управление проектами» на отдельном бланке.

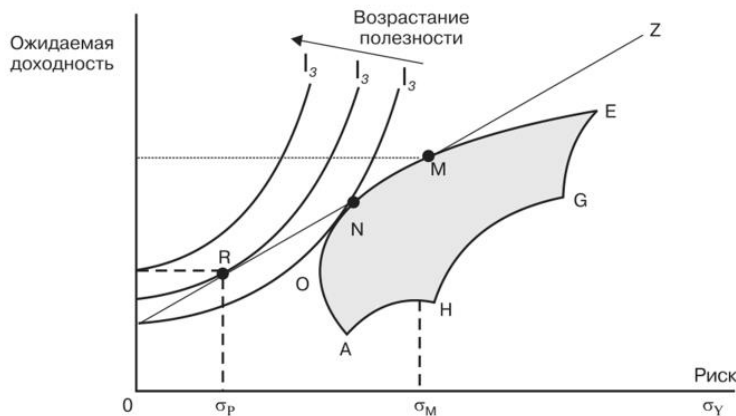
**1. Риск для одного актива в современной портфельной теории (МРТ) чаще всего рассчитают через статистический показатель:**

- a) Коэффициент корреляции
- b) Коэффициент эксцесса
- c) Среднеквадратическое отклонение
- d) Среднее арифметическое
- e) коэффициент асимметрии

**2. По модели CAPM рассчитывают:**

- a) доходность пассивов компании
- b) доходность рынка
- c) доходность портфеля
- d) доходность экономики
- e) затраты на собственный капитал

**3. Что из предложенного, на Ваш взгляд, представлено на рисунке на отрезке N-E?**



- Множество эффективных портфелей для инвестора
- Множество неэффективных портфелей
- Множество достижимых, но неэффективных портфелей
- Множество недостижимых портфелей

**4. Цели деятельности фирмы и цели маркетинга:**

- абсолютно идентичны.
- совершенно различны.
- частично взаимосвязаны.
- тесно взаимосвязаны и соотносятся друг с другом.

**5. Чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо – это:**

- Спрос.
- Потребность.
- Нужда.
- Товар.

**6. Сегментирование – это:**

- действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленного на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей.
- разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга.
- это деятельность по привлечению и удержанию клиентов.
- это формирование образа компании в глазах определенной группы покупателей.

**7. К ключевым участникам проекта можно отнести:**

- Менеджер проекта.
- Инвестор.
- Инициатор.
- Контрактор.



**8. Что такое «веха»?**

- a) дата в ходе осуществления проекта, которая используется для отражения начала тех или иных работ.
- b) событие/дата в ходе осуществления проекта, которая используется для отражения завершения тех или иных работ.
- c) конечное событие всего проекта.
- d) начальное событие проекта.

**9. Если планируемый проект является разовым для организации, то рекомендуется использовать**

- a) выделенную структуру.
- b) управление по проектам.
- c) структуру всеобщее управление проектами.
- d) двойственную структуру.

**8. Ресурсы****Перечень рекомендуемых источников и литературы для подготовки к экзамену:**

## a. Рекомендуемая основная литература для подготовки к экзамену

№п/п	Наименование
1.	Коргова М.А. Менеджмент. Управление организацией: учебное пособие для среднего профессионального образования / М.А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 197 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-12330-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/447359">https://urait.ru/bcode/447359</a> (дата обращения: 14.11.2019).
2.	Петров А.Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник для академического бакалавриата / А.Н. Петров; ответственный редактор А.Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 349 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02082-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/434647">https://urait.ru/bcode/434647</a> (дата обращения: 14.11.2019).
3.	Петров А.Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник для академического бакалавриата / А.Н. Петров; ответственный редактор А.Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 299 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02084-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/434648">https://urait.ru/bcode/434648</a> (дата обращения: 14.11.2019).
4.	Мкртычян Г.А. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.А. Мкртычян. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 237 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/433912">https://urait.ru/bcode/433912</a> (дата обращения: 14.11.2019).
5.	Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / О.А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О.А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 406 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/433053">https://urait.ru/bcode/433053</a> (дата обращения: 14.11.2019).

6.	Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: учебник / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/2848">www.dx.doi.org/10.12737/2848</a> . - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/774407">http://znanium.com/catalog/product/774407</a>
7.	Григорьев, М.Н. Маркетинг: учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Григорьев. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 559 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-05818-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/431782">https://urait.ru/bcode/431782</a> (дата обращения: 14.11.2019).
8.	Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/432818">https://urait.ru/bcode/432818</a> (дата обращения: 14.11.2019).

б. Рекомендуемая дополнительная литература для подготовки к экзамену

№п/п	Наименование
1.	Управление проектами: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общей редакцией Е.М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 383 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03473-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/433304">https://urait.ru/bcode/433304</a> (дата обращения: 14.11.2019).
2.	Маркетинг: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т.А. Лукичёва [и др.]; под редакцией Т.А. Лукичёвой, Н.Н. Молчанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 370 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-06970-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/442203">https://urait.ru/bcode/442203</a> (дата обращения: 14.11.2019).
3.	А. Дамодаран - Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов - Альпина Паблишер - 2013 - ISBN: 9785961423631 - Текст электронный - URL: <a href="https://hse.alpinadigital.ru/book/219">https://hse.alpinadigital.ru/book/219</a>
4.	Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И.А. Максимцев [и др.]; под редакцией И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/446580">https://urait.ru/bcode/446580</a> (дата обращения: 14.11.2019).
5.	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: <a href="https://urait.ru/bcode/432933">https://urait.ru/bcode/432933</a> (дата обращения: 14.11.2019).
6.	Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э.М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/433680">https://urait.ru/bcode/433680</a> (дата обращения: 14.11.2019).

## с. Программное обеспечение

№п/п	Наименование	Условия доступа/скачивания
1	Adobe Acrobat Reader DC	Свободно-распространяемое программное обеспечение
2	Microsoft Office PowerPoint 2010	Из внутренней сети университета (договор)
3	Microsoft Office Word 2010	Из внутренней сети университета (договор)

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

№п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Электронно-библиотечные ресурсы	По подписке НИУ ВШЭ

## е. Материально-техническое обеспечение

Настоящая Программа 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.