

Московский государственный университет  
имени М.В. Ломоносова  
Факультет государственного управления

## **Программа государственного экзамена**

по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Квалификация (степень) выпускника  
Магистр

Форма обучения  
(очная)

Москва, 2025

# **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

## **1.1. Цель реализации программы**

Целью программы является подготовка высококвалифицированных управленцев, обладающих фундаментальными социально-гуманитарными и управленческими знаниями, высокими аналитическими способностями, стратегическим мышлением, профессиональными и другими компетенциями, необходимыми для эффективного планирования и прогнозирования деятельности организаций. Программа призвана сформировать у слушателей компетенции в области установления организационных целей, выстраивания систем контроля и обратной связи в организациях общественного и коммерческого секторов, моделирования и прогнозирования бизнес-процессов, социальных и экономических явлений на основе современных технологий. Программа ориентирует на приобретение исследовательских навыков в сфере бизнеса, некоммерческой деятельности, государственного и муниципального управления; разработки и принятия решений; использования современных информационных технологий; аналитического и правового обеспечения управленческой деятельности; руководства коллективом; инновационной деятельности в области управления.

Программа утверждена на заседании Ученого совета (протокол № 10 от 20.12.2025).

## **1.2. Характеристика направления**

Предлагаемая программа магистерской подготовки отвечает требованиям второй ступени в системе высшего профессионального образования по направлению «Менеджмент» и предназначена для лиц, имеющих высшее профессиональное образование по направлению «Менеджмент» (бакалавр менеджмента, менеджер-специалист), и для лиц, имеющих высшее профессиональное образование (бакалавр, специалист) в области экономики, государственного и муниципального управления, естественных, гуманитарных или технических наук. Базовые и профессиональные учебные курсы программы формируют у студентов магистратуры навыки и компетенции, отвечающие требованиям Государственного образовательного стандарта по направлению 38.04.02 «Менеджмент» и требованиям образовательного стандарта МГУ по направлению подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент». Программа сфокусирована на подготовке высококвалифицированных руководителей и специалистов в области делового анализа и информационно-аналитического обеспечения оперативных, тактических и стратегических управленческих решений для обеспечения развития и роста организации в долгосрочной перспективе. Специалисты с углубленной фундаментальной и профессиональной подготовкой, способные обосновывать и принимать решения, требуются в экономических, финансовых, маркетинговых и аналитических службах крупных компаний, органах государственного и муниципального управления, органах статистики, научно-исследовательских организациях и учреждениях системы высшего и дополнительного профессионального образования. Подготовка таких специалистов обеспечивается ориентацией учебных курсов на освоение как теоретического, так и практического материала. В процессе подготовки наряду с интерактивными лекциями широко применяются активные методы обучения: деловые игры, написание аналитических записок и эссе, самостоятельная реализация проектов. Программа подготовки знакомит слушателей с системой методов исследований, используемых в сфере управления, с методами и моделями, разработанными для диагностики деловой организации как открытой социотехнической системы. Выполняя ряд практических групповых и индивидуальных заданий, слушатели приобретают навыки проведения исследований различных управленческих подсистем, в частности, например, подсистемы целеполагания,

технической подсистемы организации, включая анализ системы бизнес-процессов, организационной культуры, системы менеджмента в целом, развивают умение сбора, корректного обобщения и анализа управленческой информации. Слушатели также получают основы знаний по организации процесса управленческого исследования.

**Область профессиональной деятельности магистров включает:**

- управление организациями;
- муниципальное управление и местное самоуправление;
- управление в государственных и муниципальных учреждениях;
- управление в социальной сфере;
- управление в некоммерческих организациях;
- управление в иных организациях, на должностях по связям с государственными органами и гражданами.

**Объектами профессиональной деятельности магистров являются:**

- организации различного профиля деятельности;
- государственные органы и органы местного самоуправления;
- государственные и муниципальные учреждения, государственные и муниципальные предприятия;
- некоммерческие организации, иные организации общественного сектора и институты гражданского общества;
- международные организации и международные органы управления.

## **2. КОМПЕТЕНЦИИ, ПОЛУЧАЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБУЧЕНИЯ**

Формирование квалификационных характеристик связаны с реализацией следующих направлений профессиональной деятельности:

- исследование теоретических основ и построение прикладных методик аналитического обеспечения управления организациями как коммерческого, так и некоммерческого сектора, операционной и инновационно-инвестиционной деятельностью и отдельными бизнес-процессами организаций; оценка их эффективности, анализа и прогнозирования конкурентоспособности предприятия, обоснования его экономической стратегии;
- исследование проблем создания информационной базы управления на стыке экономики, финансов и маркетинга.

Выпускник МГУ имени М.В. Ломоносова, завершивший обучение по направлению подготовки магистров «Менеджмент», должен обладать следующими компетенциями.

**Универсальными компетенциями (УК):**

Способностью формулировать научно обоснованные гипотезы, создавать теоретические модели явлений и процессов, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности;

Готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала;

Готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

## **Общепрофессиональными компетенциями (ОПК):**

Готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности;

Готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

Способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования;

Способностью самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

Способностью решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.

## **Профессиональными компетенциями (ПК):**

### **Организационно-управленческая деятельность:**

Способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

Способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

### **Аналитическая деятельность**

Способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения;

Владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

### **Научно-исследовательская деятельность:**

Способностью обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы;

Способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада;

Способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования;

Способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.

### **Педагогическая деятельность:**

Способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

#### 3.1. Менеджмент и теория организаций

Методология управления: содержание и функции. Современный этап развития теории и практики менеджмента: характерные особенности и основные направления. Идеология в управлении. Корпоративное и государственное управление: общее и особенное. Институциональная теория фирмы. Иерархическое и сетевое управление.

Системный подход к анализу организации как объекта управления. Модели «алмаз Левита», «7С» Mckinsey, «6 ячеек» М. Вейсборда.

Понятие жизненного цикла организации и его модели. Анализ жизненного цикла организации (ЖЦО). Особенности организационного поведения на ранних этапах жизненного цикла организации. Практика менеджмента на различных этапах жизненного цикла модели Грейнера. Формирование поведения руководителя по этапам жизненного цикла организации на основе РАЕI-кода И. Адизеса.

Исследование цепочки создания ценности: моделирование и анализ бизнес-процессов. Комплексное исследование системы менеджмента организации на основе европейской модели «Совершенства ("Excellence")» (EQA EQFM) и модели критериев премии в области качества Правительства РФ. Методы анализа общеорганизационных проблем. Причинно-следственная диаграмма «Рыбий скелет» К. Исикавы. Исследования для разработки новых продуктов/услуг на основе модели Н. Кано. Формирование эффективных команд на основе подхода "сочетание ролей" по Р.М. Белбину. Групповое мышление. Конформизм. Эксперимент Аша (Эша). Симптомы группового конформизма по И. Дженису. Концепция "одноминутного менеджера" К. Бланшара и С.Джонсона.

Влияние восприятия на поведение. Теорема Томаса. Искажения восприятия.

Понятие организационной культуры. Основные подходы к классификации организационных культур (типологии К. Камерона и Р. Квина, С. Хэнди, Г. Хофтеде). Диагностика организационной культуры. Модель К. Камерона и Р. Квина "ОСАИ". Особенности организационной культуры инновационных организаций.

#### 3.2. Теория и механизмы современного государственного управления

Публичное управление как самостоятельная область исследования. Соотношение понятий Public administration, Public management, Public policy, Public affairs, Governance, Government relations. Теоретическая системность проводимых преобразований государственного управления. Эволюция теоретических взглядов на государственное управление. Концепции «нового государственного управления» и демократического управления. Три модели Public administration: бюрократия, НГУ и сетевая. Насилие и социальные порядки: концепция Д. Норта, Дж. Уоллеса и Б. Вайнгаста.

Сущность и специфика институционального подхода к государственному управлению. Понятие институтов публичного управления и их виды. Уровни институционального дизайна. Дисфункции политico-административного регулирования. Механизмы и возможные последствия изменения институтов публичного управления. Трансформационные издержки и опыт конструирования и трансплантирования институтов. Концепция институционального «выращивания».

Современная теория модернизации государственного управления. Политическая нестабильность и кризисы государственного управления.

Понятие и необходимость стратегического подхода в государственном управлении. Современное состояние государственного стратегического управления в России.

Подотчетность государственного управления и ее значение. Модели, стандарты, субъекты, механизмы и средства подотчетности. Технологии подотчетности в условиях «вертикали власти».

Функциональная структура публичной власти. Проблема избыточных функций.

Регламентация деятельности в сфере государственного управления. Стандарты госуслуг как инструмент оценки качества управленческой деятельности.

Иновации в государственном управлении и механизмы их имплементации. Технократический и инструментальный подходы к инновациям.

Концепция реформирования бюджетного процесса. Управление по результатам в системе государственного управления: ключевые показатели и ограничения внедрения. Программно-целевой метод финансирования государственных расходов (или бюджетирование, ориентированное на результат). Доклады о результатах основных направлений деятельности и их неудачи. Сбалансированная система показателей в органах государственного управления. Уровни оценки результатов в системе государственного управления: федеральный и региональный, госоргана и отдельного служащего. Оценка регулирующего воздействия государства.

Латентные механизмы в государственном управлении: политический рынок и роль инсайдеров, теневой рынок политico-административных услуг.

Цели и задачи современной административной реформы в Российской Федерации. Реформа исполнительной власти в рамках административной реформы Российской Федерации. Зарубежный опыт административных реформ на рубеже XX-XXI веков.

### **3.3. Экономика и финансы**

Рынок как стихийный координационный механизм: основные элементы и условия эффективного функционирования. Циклический характер развития экономики и антикризисное управление на макро - и микроуровне. Понятие смешанной экономики. Причины ее появления и современные модели. Прямое и косвенное влияние государства на экономику. Экономические и административно-правовые методы макроэкономического регулирования. Границы государственного вмешательства в экономику. Эффективность государственного управления экономическим развитием. Индикаторы развития экономики как основа для межстранных сопоставлений.

Особенности государственного регулирования экономики в России. Структура российской экономики и ориентиры структурных и технологических преобразований. Стратегическое планирование и управление научно-техническим развитием: институты и кадры. Механизмы гармонизации экономических интересов в треугольнике «ЕС-ЕАЭС-АТР».

Развитие глобального характера современной экономики. Институциональные основы управления глобальной экономикой. Возможности и ограничения глобального развития в условиях смены технологических укладов.

Финансовый характер современной экономики. Регулирование финансовой экономики на национальном и глобальном уровнях.

Иновационная экономика: содержание и эволюция. Стратегические предпосылки модернизации и инновационного развития российской экономики. Глобализация и инновационное развитие. Инновационная политика государства. Национальная инновационная система.

Экономика знаний и управление знаниями.

Стратегическое управление инновационной организацией. Финансирование инновационного развития.

Сущность корпоративных финансов и их значение для успешного функционирования организаций. Финансовый механизм компании: организационный аспект. Банковские формы финансирования компаний. Технологии кредитования клиентов. Базовые показатели для системного VBM-анализа и моделирования деятельности: логика и инструментарий анализа финансовой отчетности, особенности кредитного анализа. Интеграция концепции денежного потока в VBM- анализ.

Планирование как функция финансового управления. Процесс разработки бюджетов. Анализ операционной и финансовой безубыточности. Управленческий анализ

и контроль в компании. Управление оборотным капиталом. Методы управления запасами. Управление денежными средствами и банковскими счетами. Разработка кредитной политики фирмы. Повышение эффективности использования оборотных средств.

Методические подходы к отбору инвестиционных проектов. Источники средств для долгосрочных инвестиций и способы их финансирования. Оценка рисков отдельного проекта. Управление ростом компании.

### **3.4. Управление персоналом**

Интеграционные процессы в управлении организацией. Роль управления человеческими ресурсами в оптимизации процедур и процессов взаимодействия в деятельности организации. Создание сбалансированных организационных систем. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами и соответствующих инструментов кадрового консультирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование работы с персоналом.

Определение кадровой политики организации. Типовые компоненты кадровой политики (области работы с персоналом). Состояние человеческих ресурсов и социально-экономическое развитие организации. Экономическая, социальная и психологическая диагностика деятельности по управлению человеческими ресурсами. Правила разработки комплексных диагностических процедур. Выявление потребности в комплексной диагностике: признаки неблагополучия организации. Анализ жалоб сотрудников, руководства и данных наблюдения.

Кадровый круг: характеристика основных подсистем управления человеческими ресурсами. Методы и технологии аудита подсистем управления человеческими ресурсами.

Система мотивации персонала. Основные факторы мотивации. Стимулирование и оплата труда персонала. Виды и методы стимулирования.

Управление конфликтом в организации. Методы диагностики организационных конфликтов. Диагностика социально-психологического климата в коллективе. Диагностика неформальных отношений и неформальной структуры организации.

Организационные коммуникации: понятие, направления, средства. Формальные и неформальные коммуникации в организации. Коммуникационный процесс, его структура. Коммуникационные системы и стратегии организации: проблемы взаимозависимости. Нормативная структура коммуникативного процесса. Коммуникационные потоки и их направления. Основные проблемы коммуникации в организации.

Роль обратной связи в коммуникации. Управление коммуникациями.

### **3.5. Стратегический маркетинг**

Сущность стратегического маркетинга и его роль в управлении современной компанией. Понятие и механизм разработки маркетинговой стратегии. Общие и функциональные маркетинговые стратегии. Стратегии роста компании. Конкурентные стратегии. Продуктовые (ассортиментные). Стратегии брендинга. Стратегии позиционирования. Стратегии ценообразования. Сбытовые стратегии. Стратегии продвижения. Стратегии международного маркетинга. Стратегический маркетинг в государственном управлении.

## **4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2002.
2. Адизес И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов. М.: Издательство: Альпина Паблишер, 2022.

3. Адизес И. Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее, Издательство: Альпина Паблишер, 2021.
4. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблишер, 2015.
5. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. М., 2012.
6. Аузан А.А. Институциональная экономика. Учебник. Серия Институциональная экономика. М.: Издательство Проспект, 2024.
7. Аньшин В., Дагаев А. Инновационный менеджмент. М.: Дело, 2007.
8. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. СПб.: Питер, 2001.
9. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности. М.: Финансы и статистика, 2002.
10. Бобылева А.З., Кудина М.В. и др. Финансовый менеджмент: проблемы и решения. М.: Юрайт, 2023.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2006.
12. Глазунова Н.И. Система государственного и муниципального управления: Учебник. М.: Проспект, 2009.
13. Глазьев С.Ю. Экономика будущего. Есть ли у России шанс? М: Книжный мир, 2016.
14. Глазьев С.Ю. Рывок в будущее. Россия в новом технологическом и мирохозяйственном укладах. М: Книжный мир, 2018.
15. Глазьев С. Ю. Актуальные проблемы развития российской экономики. СПб., 2017.
16. Государственная служба: комплексный подход: Учебник / Отв. ред. А.В. Оболонский. М.: Дело; АНХ, 2009.
17. Джонсон С., Бланшар К. Одноминутный менеджер. М.: Поппурин, 2013.
18. Ершов М.В. О мерах по преодолению кризисных процессов в экономике России. М.: Издание Государственной Думы, 2015.
19. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами организации. М.: Изд-во МГУ, 2012.
20. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2010.
21. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум. 4-е изд. М.: Юрайт, 2017.
22. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019.
23. Инновационная экономика: Научно-методическое пособие / Под ред. М.В. Кудиной, М.А. Сажиной. М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2019.
24. Камерон К., Квин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001
25. Корпоративное право: учеб. курс: в 6 т. / отв. ред. И.С. Шиткина. 3-е изд., испр. М.: Статут, 2025.
26. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхоф. Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2015.
27. Кудина М.В. Инновационная экономика: теория и практика. М.: Изд-во Московского университета, 2023.
28. Кудина М.В. Управление компанией. Теория и практика. М.: Изд-во Московского университета, 2013.
29. Кудина М.В. Финансовый менеджмент. М.: КНОРУС, 2023.
30. Кудина М.В. Экономика. М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2013.
31. Куприяшин Г.Л. Основы государственного и муниципального управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2023.

32. Купришин Г.Л., Соловьев А.И., Андрюшина Е.В., Григорьева Н.С., Мчедлова М.М., Михайлова О.В.и.др. Гражданский сектор государственного управления. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2018.
33. Купришин Г.Л., Соловьев А.И. Теория и механизмы современного государственного управления. М.: Изд-во Московского университета, 2013.
34. Ламбен Ж.-Ж., Чумпилас Р. Маркетинг, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. СПб.: Питер, 2008.
35. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие / 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2018.
36. Логунцова И.В., Малькова И.В. Маркетинг территорий. М.: Юрайт, 2018.
37. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. М: Вильямс, 2007.
38. Мескон М. и др. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2013.
39. Нижегородцев Р.М., Горидько Н.П., Шкодина И.В. Институциональные основы теории финансов: современные подходы. М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2014.
40. Расиел И. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. М.: Альпина Паблишер, 2012.
41. Сажина М.А. Управление кризисом. М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2012.
42. Семиков В.Л. Организационное поведение. М.: Рид групп, 2012.
43. Соломанидина Т.О. Организационная культура компаний. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2019.
44. Шикин Е.В., Чхартешвили А.Г. Математические методы и модели в управлении. М.: Дело, 2004.
45. Экономика инноваций: учебно-методическое пособие / Под ред. Н.П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2021.

### **Вопросы к государственному экзамену**

***Магистерская программа  
«Бизнес-аналитика и финансы»***

1. Фундаментальные проблемы государственного управления. Основные противоречия в системе государственного управления.
2. Эволюция теории государственного (публичного) управления.
3. Достижения и проблемы отечественной школы государственного управления.
4. Институциональная теория государственного управления.
5. Эффективное государство: оценка деятельности органов исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях.
6. Механизмы подотчетности в государственном управлении.
7. Философские и общенациональные парадигмы управления.
8. Критерии оценки эффективности систем управления.
9. Управление человеческими ресурсами и эффективность организации. Модель сбалансированной системы показателей.
10. Основные направления социальной диагностики организации.
11. Организационная справедливость и психологическое благополучие сотрудников. Индекс корпоративной справедливости.
12. Влияние дивидендной политики на величину нераспределенной прибыли и выбор источников инвестирования.
13. Производственный и финансовый левередж в инвестиционном проектировании.
14. Условия сбалансированного роста компаний. Расчет темпов роста
15. Традиционные инструменты долгосрочного заимствования.
16. Источники финансирования инвестиционных проектов

17. Понятие математического моделирования. Этапы построения математической модели, типы математических моделей в управлении.
18. Интервьюирование при проведении исследований в рамках управленческого консалтинга. Принципы Мак Кинзи.
19. Методы исследования технической подсистемы организации. Анализ цепочки создания ценности.
20. Категоризация предпочтений потребителей (анализ Кано).
21. Эксперименты в менеджменте, способы их проведения. Псевдоэксперименты.
22. Виды группового поведения.
23. Классификация организационных культур.
24. Команды как особые типы групп. Командные роли и ролевая динамика
25. Диагностика организационной культуры. Метод ОСАИ Камерона и Квина. Исследование Хоффстеде.
26. Интегральные методы оценки эффективности систем менеджмента.
27. Модели жизненного цикла организации. Поведение организации на различных этапах её жизненного цикла.
28. PAEI-код организации на разных стадиях её развития.
29. Подходы к пониманию культуры организации. Рационально-прагматическая концепция Э. Шейна.
30. Маркетинговые стратегии: сущность и виды
31. Особенности современного рынка. Стратегический подход в маркетинге
32. Стихийно-саморегулируемые процессы в механизме управления экономикой.
33. Фирма как рыночный институт.
34. Государственное регулирование циклических кризисов.
35. Возможности управления глобальной экономикой.
36. Государственное регулирование рыночной экономики.
37. Влияние государственного управления на экономическую стабильность.
38. Границы и оптимальные масштабы государственного управления экономикой.
39. Инновационная экономика. Этапы становления теории инноваций.
40. Инновационное развитие в рамках теории экономических циклов и концепции технологических разрывов.
41. Эволюция теорий экономического роста в контексте инновационного развития.
42. Национальная инновационная система и субъекты инновационной инфраструктуры.
43. Национальный человеческий капитал и индексы инновационного развития.
44. Макроэкономическая политика: основные направления и инструменты
45. Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики
46. Научные школы стратегического менеджмента
47. Внешняя среда организации. Анализ факторов внешней среды в процессе стратегических изменений.
48. Применение внутренних и внешних стратегий в условиях неопределенности внешней среды организации.
49. Процесс принятия решений в стратегическом управлении.
50. Основные характеристики стратегических решений.
51. Структура и участники валютного рынка. Рынок ФОРЕКС.
52. Валютный курс и его регулирование.
53. Национальная, мировая и региональная валютные системы. Коллективные валюты: современная архитектура и тенденции развития.
54. Использование системы внутреннего контроля и аудита для выявления рисков и управления ими.
55. Государственный финансовый контроль: сущность и роль в системе управления финансами.

56. Формы и методы государственного финансового контроля. Эффективность государственного финансового контроля.
57. Понятие проектно-инвестиционного цикла. Влияние факторов риска на инвестиционные проекты.
58. Основные задачи и методы финансовой оценки проектов.
59. Формы и типы финансирования проектов.
60. Объекты и методы исследований товарного рынка. Маркетинговый анализ инвестиционного проекта.
61. Модель управления организационными изменениями Дж. Коттера.
62. Модель управления организационными изменениями ADKAR.
63. Применение МСФО российскими предприятиями: преимущества и ограничения.
64. Виды учета. Связь между видами учета.
65. Виды бухгалтерских счетов. Корреспонденция счетов. Бухгалтерская проводка.
66. Методы финансового анализа. Информационная база финансового анализа.
67. Сущность конкуренции (по Портеру). Обобщающий измеритель операционной эффективности бизнеса.
68. Стратегическая эффективность бизнеса: сущность, определяющие факторы, индикаторы измерения.
69. Оценка бизнеса: сущность, подходы и условия применения в российской практике.
70. Оценочная стоимость: виды и применение в оценке бизнеса. Государственное регулирование оценочной деятельности в Российской Федерации.
71. Разработка конкурентной стратегии компании. Виды конкурентных стратегий.
72. Инструменты и механизмы создания конкурентоспособного продукта и уникального торгового предложения.
73. Оценка потенциала отрасли: этапы и инструменты.
74. Современные методы анализа конкурентоспособности организации.
75. Клиентский капитал: понятие, способы оценки, особенности развития.
76. Планирование проекта. Контроль и оперативное управление проектом.

***Магистерская программа  
«Стратегический маркетинг»***

1. Фундаментальные проблемы государственного управления. Основные противоречия в системе государственного управления.
2. Эволюция теории государственного (публичного) управления.
3. Достижения и проблемы отечественной школы государственного управления.
4. Институциональная теория государственного управления.
5. Эффективное государство: оценка деятельности органов исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях.
6. Механизмы подотчетности в государственном управлении.
7. Философские и общенаучные парадигмы управления.
8. Критерии оценки эффективности систем управления.
9. Управление человеческими ресурсами и эффективность организации. Модель сбалансированной системы показателей.
10. Основные направления социальной диагностики организации.
11. Организационная справедливость и психологическое благополучие сотрудников. Индекс корпоративной справедливости.
12. Влияние дивидендной политики на величину нераспределенной прибыли и выбор источников инвестирования.
13. Производственный и финансовый левередж в инвестиционном проектировании.
14. Условия сбалансированного роста компании. Расчет темпов роста

15. Традиционные инструменты долгосрочного заимствования.
16. Источники финансирования инвестиционных проектов
17. Понятие математического моделирования. Этапы построения математической модели, типы математических моделей в управлении.
18. Интервьюирование при проведении исследований в рамках управленческого консалтинга. Принципы Мак Кинзи.
19. Методы исследования технической подсистемы организации. Анализ цепочки создания ценности.
20. Категоризация предпочтений потребителей (анализ Кано).
21. Эксперименты в менеджменте, способы их проведения. Псевдоэксперименты.
22. Виды группового поведения.
23. Классификация организационных культур.
24. Команды как особые типы групп. Командные роли и ролевая динамика
25. Диагностика организационной культуры. Метод ОСАИ Камерона и Квина. Исследование Хоффстеде.
26. Интегральные методы оценки эффективности систем менеджмента.
27. Модели жизненного цикла организации. Поведение организации на различных этапах её жизненного цикла.
28. РАЕI-код организации на разных стадиях её развития.
29. Подходы к пониманию культуры организации. Рационально-прагматическая концепция Э. Шейна.
30. Маркетинговые стратегии: сущность и виды
31. Особенности современного рынка. Стратегический подход в маркетинге
32. Стихийно-саморегулируемые процессы в механизме управления экономикой.
33. Фирма как рыночный институт.
34. Государственное регулирование циклических кризисов.
35. Возможности управления глобальной экономикой.
36. Государственное регулирование рыночной экономики.
37. Влияние государственного управления на экономическую стабильность.
38. Границы и оптимальные масштабы государственного управления экономикой.
39. Инновационная экономика. Этапы становления теории инноваций.
40. Инновационное развитие в рамках теории экономических циклов и концепции технологических разрывов
41. Эволюция теорий экономического роста в контексте инновационного развития
42. Национальная инновационная система и субъекты инновационной инфраструктуры
43. Национальный человеческий капитал и индексы инновационного развития.
44. Макроэкономическая политика: основные направления и инструменты
45. Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики
46. Научные школы стратегического менеджмента
47. Внешняя среда организации. Анализ факторов внешней среды в процессе стратегических изменений.
48. Применение внутренних и внешних стратегий в условиях неопределенности внешней среды организации.
49. Процесс принятия решений в стратегическом управлении.
50. Основные характеристики стратегических решений.
51. Современные стратегии выстраивания отношений с клиентами.
52. Поведение потребителей: понятие, факторы и инструменты влияния.
53. Современные подходы к сегментации и классификации потребителей.
54. Сетевые формы организаций бизнеса: понятие, возможности и ограничения.
55. Понятие и методы маркетинга инноваций.
56. Понятие бренда и его виды. Роль брендов в обеспечении конкурентоспособности.

57. Структура бренда и брендовая архитектура. Стратегии брендинга.
58. Бренд как нематериальный актив. Методы оценки бренд-капитала.
59. Маркетинг в сфере услуг: особенности и инструменты.
60. Сущность, субъекты и цели маркетинга территорий.
61. Маркетинг в стратегическом управлении территорией.
62. Маркетинг территорий в современной России.
63. Основные каналы и инструменты продвижения в геобрендинге.
64. Сущность, назначение и виды маркетинговых исследований. Традиционные и инновационные маркетинговые исследования.
65. Маркетинговые исследования конкурентоспособности товара (услуг): общая логика и инструментарий.
66. Организация маркетинговых исследований: основные субъекты и этапы.
67. Инновационные практики продвижения товаров и услуг в интернете.
68. Этика в стратегическом маркетинге.
69. Понятие маркетинговых коммуникаций. Элементы эффективной коммуникационной стратегии.
70. Ключевые составляющие анализа привлекательности отрасли. Рыночный потенциал отрасли.
71. Понятие и ключевые компоненты маркетинговой стратегии.
72. Логистика распределения. Организационные формы сбыта.
73. Управления запасами компаний. Транспортно-складское обслуживание цепей поставок.
74. Сущность складской логистики и способы оптимизации складской деятельности
75. Роль ценообразования в маркетинговой политике фирмы. Факторы ценообразования.
76. Государственное регулирование ценообразования на товарных рынках в рамках антимонопольной политики.

***Магистерская программа  
«Финансовый менеджмент»***

1. Фундаментальные проблемы государственного управления. Основные противоречия в системе государственного управления.
2. Эволюция теории государственного (публичного) управления.
3. Достижения и проблемы отечественной школы государственного управления.
4. Институциональная теория государственного управления.
5. Эффективное государство: оценка деятельности органов исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях.
6. Механизмы подотчетности в государственном управлении.
7. Философские и общенациональные парадигмы управления.
8. Критерии оценки эффективности систем управления.
9. Управление человеческими ресурсами и эффективность организации. Модель сбалансированной системы показателей.
10. Основные направления социальной диагностики организации.
11. Организационная справедливость и психологическое благополучие сотрудников. Индекс корпоративной справедливости.
12. Влияние дивидендной политики на величину нераспределенной прибыли и выбор источников инвестирования.
13. Производственный и финансовый левередж в инвестиционном проектировании.
14. Условия сбалансированного роста компаний. Расчет темпов роста
15. Традиционные инструменты долгосрочного заимствования.

16. Источники финансирования инвестиционных проектов
17. Понятие математического моделирования. Этапы построения математической модели, типы математических моделей в управлении.
18. Технологии информационного и аналитического обеспечения финансового менеджмента.
19. Интервьюирование при проведении исследований в рамках управленческого консалтинга. Принципы Мак Кинзи.
20. Методы исследования технической подсистемы организации. Анализ цепочки создания ценности.
21. Категоризация предпочтений потребителей (анализ Кано).
22. Эксперименты в менеджменте, способы их проведения. Псевдоэксперименты.
23. Виды группового поведения.
24. Классификация организационных культур.
25. Команды как особые типы групп. Командные роли и ролевая динамика
26. Диагностика организационной культуры. Метод ОСАИ Камерона и Квина. Исследование Хоффстеде.
27. Интегральные методы оценки эффективности систем менеджмента.
28. Модели жизненного цикла организации. Поведение организации на различных этапах её жизненного цикла.
29. РАЕI-код организации на разных стадиях её развития.
30. Подходы к пониманию культуры организации. Рационально-прагматическая концепция Э. Шейна.
31. Маркетинговые стратегии: сущность и виды
32. Особенности современного рынка. Стратегический подход в маркетинге
33. Стихийно-саморегулируемые процессы в механизме управления экономикой.
34. Фирма как рыночный институт.
35. Государственное регулирование циклических кризисов.
36. Возможности управления глобальной экономикой.
37. Государственное регулирование рыночной экономики.
38. Влияние государственного управления на экономическую стабильность.
39. Границы и оптимальные масштабы государственного управления экономикой.
40. Инновационная экономика. Этапы становления теории инноваций.
41. Инновационное развитие в рамках теории экономических циклов и концепции технологических разрывов
42. Эволюция теорий экономического роста в контексте инновационного развития
43. Национальная инновационная система и субъекты инновационной инфраструктуры
44. Национальный человеческий капитал и индексы инновационного развития.
45. Макроэкономическая политика: основные направления и инструменты
46. Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики
47. Научные школы стратегического менеджмента
48. Внешняя среда организации. Анализ факторов внешней среды в процессе стратегических изменений.
49. Применение внутренних и внешних стратегий в условиях неопределенности внешней среды организации.
50. Процесс принятия решений в стратегическом управлении.
51. Основные характеристики стратегических решений.
52. Принципы и структурные элементы финансового планирования и контроля.
53. Особенности финансового планирования в кампаниях разного масштаба.
54. Бизнес-планирование и финансовое планирование на предприятии.
55. Понятие и виды бюджетирования. Проблемы и перспективы внедрения стратегического бюджетирования в России.

56. Сущность, цели и задачи бизнес-плана. Процесс построения бизнес-модели.
57. Фазы экономического цикла и их влияние на состояние компаний.
58. Специфика, преимущества и недостатки корпоративной формы организации бизнеса. Управление корпорацией и корпоративное управление.
59. Модели корпоративного управления. Методы и критерии оценки эффективности корпоративного управления. Классификация и основные модели корпоративного управления.
60. Особенности российской модели корпоративного управления. Правовые основы корпоративного управления в России.
61. Банковские технологии финансирования компаний
62. Понятие финансового риска. Виды и классификация финансовых рисков.
63. Методы управления финансовыми рисками.
64. Хеджирование как метод управления финансовыми рисками. Производные финансовые инструменты и их классификация.
65. Формирование инвестиционного портфеля. Учет рисков при анализе инвестиционных проектов
66. Оценка эффективности инвестиций
67. Страховой рынок и его участники. Современное состояние российского страхового рынка.
68. Сущность и основные функции страхования. Особенности страхового товара.
69. Тарифная политика страховых компаний. Особенности формирования страхового тарифа.
70. Оценка имущественного положения фирмы.
71. Оценка финансовых результатов организации. Методы рейтинговой оценки.
72. Характеристика методов финансового анализа.
73. Анализ рентабельности. Понятие маржи. Управление рентабельностью.
74. Бухгалтерская отчетность организации: состав и место в финансовом анализе.
75. Налоговая нагрузка хозяйствующего субъекта: способы расчета и возможности снижения.
76. Совершенствование налогового администрирования как способ налоговой оптимизации на макроуровне.

***Магистерская программа  
«Международный менеджмент»***

1. Фундаментальные проблемы государственного управления. Основные противоречия в системе государственного управления.
2. Эволюция теории государственного (публичного) управления.
3. Достижения и проблемы отечественной школы государственного управления.
4. Институциональная теория государственного управления.
5. Эффективное государство: оценка деятельности органов исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях.
6. Механизмы подотчетности в государственном управлении.
7. Философские и общеначальные парадигмы управления.
8. Критерии оценки эффективности систем управления.
9. Управление человеческими ресурсами и эффективность организации. Модель сбалансированной системы показателей.
10. Основные направления социальной диагностики организации.
11. Организационная справедливость и психологическое благополучие сотрудников. Индекс корпоративной справедливости.
12. Влияние дивидендной политики на величину нераспределенной прибыли и выбор источников инвестирования.

13. Производственный и финансовый левередж в инвестиционном проектировании.
14. Условия сбалансированного роста компании. Расчет темпов роста
15. Традиционные инструменты долгосрочного заимствования.
16. Источники финансирования инвестиционных проектов
17. Понятие математического моделирования. Этапы построения математической модели, типы математических моделей в управлении.
18. Интервьюирование при проведении исследований в рамках управленческого консалтинга. Принципы Мак Кинзи.
19. Методы исследования технической подсистемы организации. Анализ цепочки создания ценности.
20. Категоризация предпочтений потребителей (анализ Кано).
21. Эксперименты в менеджменте, способы их проведения. Псевдоэксперименты.
22. Виды группового поведения.
23. Классификация организационных культур.
24. Команды как особые типы групп. Командные роли и ролевая динамика
25. Диагностика организационной культуры. Метод ОСАИ Камерона и Квина. Исследование Хоффштеде.
26. Интегральные методы оценки эффективности систем менеджмента.
27. Модели жизненного цикла организации. Поведение организации на различных этапах её жизненного цикла.
28. РАЕI-код организации на разных стадиях её развития.
29. Подходы к пониманию культуры организации. Рационально-прагматическая концепция Э. Шейна.
30. Маркетинговые стратегии: сущность и виды
31. Особенности современного рынка. Стратегический подход в маркетинге
32. Стихийно-саморегулируемые процессы в механизме управления экономикой.
33. Фирма как рыночный институт.
34. Государственное регулирование циклических кризисов.
35. Возможности управления глобальной экономикой.
36. Государственное регулирование рыночной экономики.
37. Влияние государственного управления на экономическую стабильность.
38. Границы и оптимальные масштабы государственного управления экономикой.
39. Инновационная экономика. Этапы становления теории инноваций.
40. Инновационное развитие в рамках теории экономических циклов и концепции технологических разрывов.
41. Эволюция теорий экономического роста в контексте инновационного развития.
42. Национальная инновационная система и субъекты инновационной инфраструктуры.
43. Национальный человеческий капитал и индексы инновационного развития.
44. Макроэкономическая политика: основные направления и инструменты
45. Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики
46. Научные школы стратегического менеджмента
47. Внешняя среда организации. Анализ факторов внешней среды в процессе стратегических изменений.
48. Применение внутренних и внешних стратегий в условиях неопределенности внешней среды организаций.
49. Процесс принятия решений в стратегическом управлении.
50. Основные характеристики стратегических решений.
51. Характеристика структуры внешней и внутренней среды международного бизнеса.
52. Запреты и ограничения в международной торговле.
53. Тарифные и нетарифные инструменты в международном бизнесе.

54. Интеллектуальная собственность как объект международного бизнеса.
55. Формирование национальной торговой политики в международных экономических отношениях.
56. Конкурентоспособность международного бизнеса.
57. Дивизиональная структура в международном менеджменте.
58. Виды экономических санкций, их характеристика. Бизнес в условиях экономических санкций.
59. Торгово-экономические блоки и союзы: виды и характеристика.
60. Транснациональные корпорации как участники международного бизнеса.
61. Множественность субъектов мировой экономики: состав и их характеристика.
62. Прямые иностранные инвестиции в международном бизнесе
63. Формы государственной поддержки экспорта
64. Конъюнктура мирового товарного рынка: факторы и индикаторы.
65. Инструменты государственного регулирования импорта.
66. Политика импортозамещения: инструменты и методы.
67. Внешнеторговый контракт: структура и содержание.
68. Конкурентоспособность товара в международном бизнесе: структура показателей, методы оценки.
69. Товарные биржи: виды и участники.
70. Базисные условия поставки товаров. Особенности проведения логистических операций в международной торговле.
71. Таможенные платежи во внешнеторговых операциях.
72. Гармонизированная система описания и кодирования товаров. Таможенный тариф Евразийского экономического союза.
73. Платформенная экономика и цифровые решения передачи знаний в международном менеджменте.
74. Проекты во внешнеэкономической деятельности: классификация, жизненный цикл, внешняя и внутренняя среда.
75. Привлечение финансирования в международном бизнесе.
76. Операционный менеджмент в международной практике.

***Магистерская программа  
«Управление в нефтегазовой отрасли»***

1. Фундаментальные проблемы государственного управления. Основные противоречия в системе государственного управления.
2. Эволюция теории государственного (публичного) управления.
3. Достижения и проблемы отечественной школы государственного управления.
4. Институциональная теория государственного управления.
5. Эффективное государство: оценка деятельности органов исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях.
6. Механизмы подотчетности в государственном управлении.
7. Философские и общенациональные парадигмы управления.
8. Критерии оценки эффективности систем управления.
9. Управление человеческими ресурсами и эффективность организации. Модель сбалансированной системы показателей.
10. Основные направления социальной диагностики организации.
11. Организационная справедливость и психологическое благополучие сотрудников.

Индекс корпоративной справедливости.

12. Влияние дивидендной политики на величину нераспределенной прибыли и выбор источников инвестирования.
13. Производственный и финансовый левередж в инвестиционном проектировании.
14. Условия сбалансированного роста компании. Расчет темпов роста
15. Традиционные инструменты долгосрочного заимствования.
16. Источники финансирования инвестиционных проектов
17. Понятие математического моделирования. Этапы построения математической модели, типы математических моделей в управлении.
18. Интервьюирование при проведении исследований в рамках управленческого консалтинга. Принципы Мак Кинзи.
19. Методы исследования технической подсистемы организации. Анализ цепочки создания ценности.
20. Категоризация предпочтений потребителей (анализ Кано).
21. Эксперименты в менеджменте, способы их проведения. Псевдоэксперименты.
22. Виды группового поведения.
23. Классификация организационных культур.
24. Команды как особые типы групп. Командные роли и ролевая динамика
25. Диагностика организационной культуры. Метод ОСАИ Камерона и Квина. Исследование Хоффштеде.
26. Интегральные методы оценки эффективности систем менеджмента.
27. Модели жизненного цикла организации. Поведение организации на различных этапах её жизненного цикла.
28. РАЕI-код организации на разных стадиях её развития.
29. Подходы к пониманию культуры организации. Рационально-прагматическая концепция Э. Шейна.
30. Маркетинговые стратегии: сущность и виды
31. Особенности современного рынка. Стратегический подход в маркетинге
32. Стихийно-саморегулируемые процессы в механизме управления экономикой.
33. Фирма как рыночный институт.
34. Государственное регулирование циклических кризисов.
35. Возможности управления глобальной экономикой.
36. Государственное регулирование рыночной экономики.
37. Влияние государственного управления на экономическую стабильность.
38. Границы и оптимальные масштабы государственного управления экономикой.
39. Инновационная экономика. Этапы становления теории инноваций.
40. Инновационное развитие в рамках теории экономических циклов и концепции технологических разрывов.
41. Эволюция теорий экономического роста в контексте инновационного развития.
42. Национальная инновационная система и субъекты инновационной инфраструктуры.
43. Национальный человеческий капитал и индексы инновационного развития.
44. Макроэкономическая политика: основные направления и инструменты
45. Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики
46. Научные школы стратегического менеджмента
47. Внешняя среда организации. Анализ факторов внешней среды в процессе стратегических изменений.
48. Применение внутренних и внешних стратегий в условиях неопределенности внешней среды организации.
49. Процесс принятия решений в стратегическом управлении.
50. Основные характеристики стратегических решений.

51. Методы оценки эффективности управленческих решений для предприятий нефтегазовой отрасли.
52. Поиск и разведка месторождений нефти и газа на суше и на морском шельфе.
53. Разработка нефтяных и газовых месторождений и её основные показатели. Коэффициент нефтеотдачи и методы его увеличения.
54. Классификация способов добычи нефти.
55. Анализ эффективности природоохранных мероприятий для предприятий нефтегазовой отрасли.
56. Негативные воздействия нефтегазовой промышленности на окружающую среду: виды и способы производственного мониторинга.
57. Система платы за негативное воздействие нефтегазовой промышленности на окружающую среду: принципы и технологии расчетов.
58. Проблема промышленных и коммунально-бытовых отходов в современной России.
59. Содержание, методы и принципы управления топливно-энергетическим комплексом.
60. Нормативно-правовая база управления предприятиями нефтегазового комплекса.
61. Нефтегазовая компания как объект управления (на примере).
62. Капитализация нефтегазовых компаний (мировые и российские рейтинги).
63. Нетрадиционные и возобновляемые источники энергии в экономике современных государств.
64. Проблемы и перспективы развития нефтегазовой отрасли России.
65. Факторы, условия функционирования и развития топливно-энергетического комплекса стран Европейского союза на современном этапе.
66. Размещение запасов, районов добычи и предприятий переработки нефти и природного газа в России.
67. Особенности размещения нефтяной промышленности в современном мире.
68. Роль ОПЕК и ОПЕК+ в мировой экономике.
69. География морской (шельфовой) добычи нефти и природного газа.
70. Мировые запасы нефти: размещение, доступность, уровень освоения. Основные мировые рынки нефти. Россия на мировом нефтяном рынке.
71. Мировые запасы газа: размещение, доступность, уровень освоения. Основные мировые рынки газа. Россия на мировом газовом рынке.
72. Мировые запасы сланцевых углеводородов. Современное состояние и тенденции развития рынка сланцевых углеводородов.
73. Рынок продуктов нефтепереработки и нефтехимии: современное состояние и перспективы. Роль и место России на мировом рынке нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности.
74. Классификация проектов в нефтегазовой отрасли. Жизненный цикл проекта.
75. Источники финансирования и оценка прибыльности проектов в нефтегазовой отрасли.
76. Инвестиционные проекты в нефтегазовой отрасли: критерии отбора и включения в инвестиционный портфель. Методы качественной оценки рисков.