

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

Программа государственного экзамена

по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность программы магистратуры

магистерская программа «Проектный менеджмент»

Москва 2017

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

_____ М.А. Эскиндаров

28.11.2017 г.

Программа государственного экзамена
по направлению 38.04.02 «Менеджмент»
Направленность программы магистратуры
магистерская программа «Проектный менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента
(протокол № 22 от 21 ноября 2017 г.)*

*Одобрено учебно-научным Департаментом менеджмента
(протокол № 9 от 08 ноября 2017 г.)*

Москва 2017

УДК 378.244.6(073) 403005

ББК 65.291я73

Т65

Трачук А.В., Линдер Н.В., Полевой С.А., Бувич С.Ю. Программа государственного экзамена по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент» (для программы магистратуры). - М.: Финансовый университет, Департамент менеджмента, 2017. – 17 с.

Программа государственного экзамена содержит требования к результатам освоения ООП ВО по направлению «Менеджмент», направленность программа магистратуры «Проектный менеджмент», содержание разделов программы, учебно-методическое и информационное обеспечение, а также уровень требований и критерии оценки.

Программа предназначена для студентов, завершающих обучение по основной образовательной программе подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент».

© А.В. Трачук, 2017;
© Н.В. Линдер, 2017;
© С.А. Полевой, 2017;
© С.Ю. Бувич, 2017;
© Финансовый университет, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	55
	5
1. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен. Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену	5
2. Примеры комплексных профессионально-ориентированных заданий	12
	8
3. Рекомендации по подготовке к государственному экзамену	151
4. Критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена	162

Введение

Программа государственного экзамена по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (степень – магистр) разработана в соответствии с образовательным стандартом высшего образования ФГОБУ «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации» и приказом Минобрнауки России от 29 июня 2015 г. № 636 «Об утверждении порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры».

Государственный экзамен входит в состав государственной итоговой аттестации выпускников магистерской программы «Проектный менеджмент» и представляет собой испытание на соответствие требованиям ОС ВО Финуниверситета по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. Подготовка и успешная сдача государственного экзамена, наряду с защитой выпускной квалификационной работы, завершает процесс освоения магистром основной образовательной программы подготовки магистров менеджмента.

1. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен. Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену

1.1 Вопросы на основе содержания общепрофессиональных и профессиональных дисциплин направления подготовки

1. Основные этапы развития знания об управлении организацией. Основные школы и направления.
2. Альтернативные модели поведения фирмы: максимизация прибыли, максимизация продаж, максимизация роста, управленческое поведение.
3. Риск и неопределенность. Источники делового риска. Расчет различных параметров риска. Измерение степени риска. Распределение вероятностей.

4. Организация. Выделение существенных признаков и современные подходы к ее изучению: ключевая идея, базовые понятия, инструменты. Новые типы организаций: виртуальные, многомерные, фрактальные и пр.
5. Стратегический процесс: последовательность и инструменты стратегического менеджера. Корректировка стратегии.
6. Корпоративная культура: технологии управления и формирования.
7. Сравнительный анализ жизненного цикла организации, проекта, товара, технологии. Основные этапы жизненного цикла по Адизесу: признаки и управленческие риски. Этапы жизненного цикла по Л. Грейнеру
8. Критерии эффективности управления организацией: основные подходы и методологии. Эволюция финансового подхода
9. Оценка эффективности организации: эволюция комплексного подхода. Эффективность организации: BSC-подход и подход Рамперсада (персональные стратегические карты).
10. Управление изменениями. Основные подходы: технологии и средства развития организации. Сопротивление изменениям: методы оценки, нейтрализации, устранения.
11. Управление технологическими и интеллектуальными ресурсами организации: подходы и технологии.
12. Экономика знаний и требования к управлению нематериальными активами.
13. Понятие и принципы построения самообучающихся организаций. Социально-психологические особенности формирования культуры самообучающейся организации.
14. Методы исследования удовлетворенности сотрудников в организации. Инструменты управления включенным поведением разных типов сотрудников организации.
15. Инновации в организации. Влияние нововведений в организации на поведение сотрудников.

16. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия управленческих решений. Типология инструментов стратегического анализа.
17. Анализ методов и источников приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.
18. Анализ отраслевой структуры: прогнозирование прибыльности отрасли, позиционирования компании и стратегии изменения отраслевой структуры
19. Методы анализа ключевых факторов успеха. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту.
20. Анализ конкурентов и сегментации рынка. Анализ стратегических групп. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга.
21. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.
22. Конкуренция и типы рынка. Анализ конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям.
23. Современные технологии финансового планирования и прогнозирования (BSC, KPI и др.).
24. Критерии оптимального финансирования: по структуре пассива (финансовый рычаг), по краткосрочной структуре баланса (критерий ликвидности), по долгосрочной структуре баланса (правило «левой и правой руки»), по цене капитала (WACC).
25. Формирование экономической прибыли и экономической добавленной стоимости. EBITDA: особенности показателя и алгоритм расчета.

Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену

Основная литература:

1. Басовский Современный стратегический анализ: Учебник / ЭБС ZNANIUM - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014 - 256 с.
2. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. / Р. Брейли, С. Майерс - М.: Олимп-Бизнес, 2006, 2008, 2012 - 1008 с.
3. Родионова Н.В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1: учебник / Н.В. Родионова - М.: Юнити, 2012 - 416 с.
4. Чеканский А.Н. Управленческая экономика. Практика применения: Учебное пособие / А.Н. Чеканский, В.А. Коцоева, С.Е. Варюхин; Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ - М.: Дело, 2011 - 172 с.

Дополнительная литература:

1. Абчук В.А. Методы исследований в менеджменте: Учебник / В.А. Абчук, А.Ф. Борисов, А.В. Воронцов; Российский гос. педагогич. ун-т им. А.И. Герцена - СПб.: Росток, 2012 - 479 с.
2. Баранников А.Ф. Теория организации: Учебник для студ. вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент организации" - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004 - 701с.
3. Гончарова С.Ж. Управленческие исследования. – М.: Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС», 2009.
4. Гринспен А. Эпоха потрясений. Проблемы и перспективы мировой финансовой системы: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008, 2009 - 520с./ЭБС Alpina Digital
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: учебник для слушателей, обуч. по программе "Мастер делового администрирования": Пер. с англ. / Р. Грант - СПб.: Питер, 2011, 2012 - 544 с.

6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение : Учебник.— 4-е изд. / перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2012 .— 487с.
7. Кит П. Управленческая экономика. Инструментарий руководителя: Пер. с англ. / П. Кит, Ф. Янг - СПб.: Питер, 2008 – 623 с.
8. Системы управления эффективностью бизнеса: Учебное пособие для студ. вузов, обуч. по напр. "Экономика" и экономич. спец. / под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой - М.: Инфра-М, 2014 - 282 с.+CD-ROM
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепция и ситуация для анализа: Пер. с англ./А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд.-12-е изд.-М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2013.-928 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», полнотекстовые базы данных

1. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.ru
2. <http://rucont.ru> - Электронно-библиотечная система РУКОНТ
3. <http://znanium.com> - ЭБС издательства «ИНФРА-М»
4. <http://grebennikon.ru/> - Электронная библиотека Издательского дома Гребенников
5. <http://www.biblioclub.ru> - Университетская библиотека online
6. <http://diss.rsl.ru/> - Электронная библиотека диссертаций 7. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

1.2. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»:

1. Высокоуровневая модель офисов различных типов согласно Руководства для портфельных, программных и проектных офисов (Portfolio, Programme and Project Offices (P3O): Описание и применение.

2. Создание проектного офиса: функции, цели, задачи, уровни, состав.

3. Стандарт «Проекты в контролируемых окружающих средах 2» Офиса государственной коммерции Правительства Великобритании / компании AXELOS (PRINCE2 – OGC/AXELOS): принципы управления проектом: стадии и уровни управления проектом, цели и артефакты.

4. Стандарт «Руководство по управлению проектами и программами для внедрения инноваций на предприятиях» Японской ассоциации проектного менеджмента (P2M – PMAJ): стандарт как инновационная платформа изменений в организации.

5. Стандарт устойчивости в проектном менеджменте (The P5 Standard – GPM): модель 5P: процессы, продукты, прибыль (процветание), персонал (люди), планета.

6. Стандарты в сфере регламентации проектной деятельности Международной организации по стандартизации (ISO): схема рассмотрения конкретных процессов управления проектом: входы и выходы процессов.

7. Стандарт по управлению портфелями проектов Института управления проектами (The Standard for PfM – PMI): группы процессов и области знаний в стандарте.

8. Стандарт по управлению программами проектов Института управления проектами (The Standard for PgM – PMI): схема рассмотрения конкретных процессов управления программой проектов, взаимосвязи между процессами управления программой проектов.

9. Компетенции проектного менеджера: понятие, структура и виды. Европейский и американский подходы к определению компетенций.

10. Требования мировых стандартов к составу и уровню владения проектными компетенциями: ключевые профессиональные компетенции в управлении проектами, поведенческие компетенции в управлении проектами.

11. Требования стандарта ICB v.3.0 – International Competence Baseline (IPMA). Модель 4-L-C как инструмент оценки компетенций участников проектной деятельности. Элементы компетенций по управлению проектами, программами и портфелями проектов.

12. Различные жизненные циклы проектов и их модели.
13. Применение модели Кеневин в проектном менеджменте.
14. Различия традиционного и гибкого подход к управлению проектами.
15. Методы выявления заинтересованных сторон и стратегии учёта их потребностей.
16. Сущность и содержание Lean.
17. Сравнительный анализ циклов PDCA и SDCA.
18. Лучшие Agile практики для IT технологий.
19. Agile практики для не IT технологий.
20. Применение метода Канбан в проектном менеджменте.
21. Алгоритмы и практики управления Agile командой.
22. Сущность и содержание Scrum.
23. Различные модели Agile: предназначение, структура, применение.
24. Основные особенности Корпоративной системы управления проектами (КСУП)
25. Методика выбора ИСУП.

**Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену по вопросам направленности подготовки магистратуры
«Проектный менеджмент» направления подготовки 38.04.02
«Менеджмент»**

Основная литература:

1. Романова М.В. Управление проектами [Электронный ресурс]: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: ил. – Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=417954>

Дополнительная литература:

1. Управление проектами: Учебное пособие для студ. обуч. по спец. "Менеджмент организации" / И.И. Мазур [и др.]; под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. — 10-е изд., стер. . — М. : Омега-Л, 2014 .— 960 с. : ил., табл.

2. Павлов, А.Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standart for Portfolio Management. Изложение методологии и рекомендации по применению / А.Н. Павлов. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. — 214 с. : ил.

3. Павлов, А.Н. Управление программами проектов на основе стандарта PMI The Standart for Program Management. Изложение методологии и рекомендации по применению / А.Н. Павлов. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. — 304 с. : ил.

4. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс] / Ньютон Р., - 7-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 180 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=926069>

5. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом : Пер. с англ. / К. Хелдман.— 5-е изд. .— М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013 .— 728 с. : ил.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для подготовки к государственному экзамену

1. www.pmi.org - официальный сайт международного института управления проектами;

2. www.sovnet.ru – сайт российской организации по управлению проектами «СОВНЕТ»;

3. www.ganttproject.biz – сайт по программному обеспечению планирования проектов и построения диаграмм Ганта;

4. www.rasme.ru - Российская ассоциация развития малого и среднего бизнеса;

5. www.spark-interfax.ru - СПАРК - Система профессионального анализа рынков и компаний;

6. www.koob.ru/venttsel - сайт по математическому обеспечению управления проектами.

7. www.pmi.ru – сайт московского отделения Международной ассоциации управления проектами.

2. Примеры комплексных профессионально-ориентированных заданий

Задание № 1.

1 сентября каждого года администрация предприятия составляет бюджет на следующий год. Процесс составления бюджета включает в себя операции, показанные в таблице.

Операции	Предшествующие операции	Время (недель)
А — оценка ставок заработной платы		2
В — разработка прогнозов рынка		4
С — определение цен продаж		3
Д — бюджетирование объема продаж	В	3
Е — бюджетирование выручки	С, Д	1
F — бюджетирование прямых издержек	А, Д	3
G — оценка объемов производства	Д	6
Н — бюджетирование накладных расходов	А	4
І — бюджетирование трудовых ресурсов	А, G	2
Ј — бюджетирование сырья	G	3
К — бюджетирование капитальных вложений	G	5
Л — составление прогнозных форм отчетности	Е, F, Н, І, Ј, К	1

Составление бюджета необходимо закончить к концу декабря, так что имеется период в 17 недель.

1. Постройте сетевой граф, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в подготовку бюджета. Можно ли закончить данный процесс в течение 17 недель?

2. Если бы потребовалось сократить время на формирование бюджета, на какие операции следовало бы обратить внимание и почему?

Задание № 2.

Имеется исходная информация по проекту: плановый объем работ составляет 2200 денежных единиц, освоенный объем — 2000 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2500 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта — 10 000 денежных единиц.

1. Чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?

2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта?

3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ)?

Определите прогноз стоимости по завершению EAC при условии, что текущие отклонения считаются типичными?

Задание № 3.

Общая продолжительность проекта, дн.:	180
Общий бюджет проекта, млн руб.:	20

Плановые показатели, дн.	45	90
График выполнения, %	20	10
График финансирования, млн руб.	5	2

Выполнение проекта по состоянию на 136 день	45	90
Фактически выполнено объема работ, %	25	15
Фактически профинансировано, млн руб.	6	3

Задание:

Проанализируйте ситуацию с исполнением графиков выполнения работ и финансирования. Сформулируйте выводы о наличии и характере отклонений от утвержденных планов, если необходимо предложите меры по исправлению ситуации.

Задание № 4.

Условие:

Представьте, что вам достался проект-долгострой с таким наследством: Бюджет превышен на 50%. Сроки сдачи проекта сгорают через месяц, а оставшийся объем работы – на все полгода.

Продюсер, который был до вас, отключил телефон и уехал в другую страну.

Вы не можете отказаться от выполнения проекта.

Профессиональная деятельность заказчика вам не известна.

Задание:

Таким образом, существует полностью проваленный проект и необходимо составить план сдачи данного проекта (просрочены сроки, превышен бюджет, предметная область не известна): Вам нужно представить ответ, в котором будет отражен ваш success-план.

Задание № 5.

Условие:

Проектная команда по разработке сайта расположена в трех разных офисах. Менеджмент – в Санкт-Петербурге, Разработка – в Минске, Дизайнеры – в Киеве.

Задание:

1. Предложите схему взаимодействия на всех этапах проекта.
2. Какие риски могут возникнуть?
3. Как их минимизировать?

3. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену

Подготовку к сдаче государственного экзамена необходимо начать с ознакомления с перечнем вопросов, выносимых на государственный экзамен. Пользуйтесь при подготовке ответов рекомендованной обязательной и дополнительной литературой, а также лекционными конспектами, которые вы составляли.

Во время подготовки к экзамену рекомендуется помимо лекционного материала, учебников, рекомендованной литературы просмотреть также выполненные в процессе обучения задания для индивидуальной и самостоятельной работы, задачи, лабораторные и курсовые работы.

При подготовке целесообразно делать выписки и записи на отдельных листах бумаги с пометкой номера вопроса или темы.

При необходимости в процессе подготовки ответа на вопросы необходимо отмечать изменения, которые произошли в законодательстве, увязывать теоретические проблемы с практикой сегодняшнего дня и опытом, полученным в период прохождения практики.

В случае возникновения трудностей при подготовке к государственному экзамену обращайтесь к преподавателю за соответствующими разъяснениями. Обязательным является посещение консультаций и обзорных лекций, которые проводятся перед государственным экзаменом.

4. Критерии оценки результатов сдачи государственных экзаменов

Критерии оценки вопросов, выносимых на государственный экзамен, разработаны с учетом требований образовательным стандартом высшего образования ФГБОУ «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации» и должны быть своевременно доведены до выпускников. Знания выпускников оценивается по пятибалльной системе: ответы на вопросы, выносимые на государственный экзамен, оцениваются по шкале «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

Критерии оценки знаний выпускников в ходе ответов на теоретические вопросы:

Максимальное количество баллов (5 баллов) за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета ставится, если студент глубоко и полно раскрывает теоретические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению, и демонстрирует дискуссионность данной проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы.

Количество баллов за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета снижается, если студент недостаточно полно освещает узловые моменты вопроса, затрудняется более глубоко обосновать те или иные

положения, а также затрудняется ответить на дополнительные вопросы по данной проблематике.

Минимальное количество баллов (3 балла) за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета ставится, если студент не раскрывает основных моментов вопроса, логика изложения нарушена, ответы не всегда конкретны.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) выставляется в случае, если материал излагается непоследовательно, не аргументировано, бессистемно, ответы на вопросы выявили несоответствие уровня знаний выпускника требованиям образовательного стандарта высшего образования ФГОБУ «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации» в части формируемых компетенций, а также дополнительным компетенциям, установленным вузом.

Критерии оценки умений выпускников в ходе решения комплексных профессионально-ориентированных заданий:

Максимальное количество баллов (5 баллов) ставится, если выпускник полностью справился с выполнением комплексного профессионально-ориентированного задания, обосновал полученные результаты.

Количество баллов снижается, если комплексное профессионально-ориентированное задание выполнено, но допускаются неточности в обосновании результатов.

Минимальное количество баллов (3 балла) ставится, если комплексное профессионально-ориентированное задание, в основном, выполнено, намечен правильный ход решения, но допущены ошибки в процессе подсчетов, расчетов и неверно сформулированных выводах.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) выставляется в случае, если отсутствует ответ на комплексное профессионально-ориентированное задание, либо нет решения, что означает несоответствие уровня подготовки выпускника требованиям к результатам освоения образовательной программы, включая дополнительные профессиональные компетенции, формируемые вузом.

Перед процедурой обсуждения ответов экзаменующихся каждый член государственной экзаменационной комиссии выставляет свою персональную оценку для каждого студента, используя сумму баллов, полученных после заполнения листа оценки студента.

Далее государственная экзаменационная комиссия рассматривает каждого выпускника отдельно: итоговая оценка представляет среднее арифметическое от суммы оценок, выставленных каждым членом комиссии.