

**ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**  
**НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ МАГИСТРОВ 38.04.02 - «МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**ПРОГРАММА**  
**МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**  
**2018 год**

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Государственная итоговая аттестация проводится государственными экзаменационными комиссиями в целях определения соответствия результатов освоения магистрантами образовательной программы «Менеджмент информационных технологий» Высшей школы бизнеса МГУ (ВШБ МГУ) требованиям образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого Московским государственным университетом имени М.В. Ломоносова для реализуемых образовательных программ высшего образования по направлению подготовки магистров «Менеджмент».

Итоговая государственная аттестация выпускников ВШБ МГУ по программе «Международный бизнес и стратегия» направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент» проводится в форме (далее государственные аттестационные испытания) письменного междисциплинарного государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Магистранты ВШБ допускаются к итоговой государственной аттестации при отсутствии академической и финансовой задолженности за весь период обучения.

Целью междисциплинарного государственного экзамена является выявление уровня совокупных теоретических знаний, полученных студентами в процессе обучения, и умения применять данные знания при решении задач, возникающих в деятельности менеджера, а также способности критически мыслить, аргументировано излагать свою точку зрения.

Программа государственного экзамена носит межпредметный характер и охватывает избранные тематические разделы, соответствующие следующим учебным дисциплинам:

- *Архитектура предприятия,*
- *Стандарты предоставления сервисов в области информационных технологий,*
- *Стратегический менеджмент,*
- *Корпоративные финансы.*

Программа междисциплинарного государственного экзамена содержит перечень вопросов по всем включенным в экзамен тематическим разделам, список обязательной и дополнительной литературы.

Требования к содержанию, объему, структуре, критерии оценки выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) определяются «Положением о подготовке и защите выпускной квалификационной работы магистра (магистерской диссертации) Высшей школы бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова».

Выполнение и защита магистерской диссертации должны подтвердить способность магистрантов, опираясь на полученные углубленные знания, умения и сформированные универсальные и профессиональные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне

задачи соответствующей профессиональной деятельности, профессионально излагать специальную информацию, научно аргументировать и защищать свою точку зрения.

Магистерская диссертация сдается в учебную часть магистерской программы для передачи ее в государственную экзаменационную комиссию не позднее, чем в срок, установленный Приказом декана факультета. **Магистерские диссертации, не сданные в учебную часть в срок, не передаются в государственную экзаменационную комиссию и не подлежат устной защите.**

Результаты каждого государственного аттестационного испытания определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» на основании решения государственной экзаменационной комиссии. Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания.

В случае обнаружения у магистранта после начала государственного итогового испытания учебных пособий, методических материалов, учебной и иной литературы (за исключением разрешенных для использования), конспектов, шпаргалок, независимо от типа носителя информации, а также любых технических средств и средств передачи информации, либо использования им подсказки, вне зависимости от того, были ли использованы указанные материалы и (или) средства в подготовке, государственная экзаменационная комиссия составляет акт, вносит соответствующие сведения в протокол заседания и оформляет решение о неудовлетворительной оценке знаний такого обучающегося.

Тексты магистерских диссертаций размещаются в электронно-библиотечной системе МГУ и проверяются на предмет наличия неправомерного заимствования (в том числе содержательного) специально созданной для этого комиссией. В случае выявления неправомерных заимствований в тексте сданной магистерской диссертации составляется соответствующий акт, который передается государственную экзаменационную комиссию для внесения сведений о нарушениях в протокол заседания. Выявление неправомерных заимствований является основанием для вынесения решения о неудовлетворительной оценке знаний магистранта.

Перед началом государственного аттестационного испытания секретарь государственной экзаменационной комиссии информирует магистрантов об основаниях, сроках и месте подачи апелляции. Рассмотрение поданной апелляции не является пересдачей государственного аттестационного испытания.

Успешное прохождение государственных аттестационных испытаний является основанием для выдачи магистранту диплома о высшем образовании МГУ.

В случае неявки по неуважительной причине или получения неудовлетворительной оценки при прохождении одного или нескольких государственных аттестационных испытаний магистрант отчисляется из ВШБ МГУ без выдачи диплома об образовании. По желанию студента ему может быть выдана академическая справка установленного образца с оценками по изученным дисциплинам.

Лицо, отчисленное из МГУ как не прошедшее государственную итоговую аттестацию, может повторно пройти государственную итоговую аттестацию не ранее чем через год и не позднее чем через пять лет после срока проведения государственной итоговой аттестации, которая не пройдена обучающимся. Повторные итоговые аттестационные испытания не могут назначаться более двух раз.

# ПРОГРАММА МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

## Архитектура предприятия

### **Тема 1. Что такое архитектура предприятия**

Основные определения: архитектура системы, архитектура предприятия, архитектурный подход, архитектурная модель. Определение и разновидности предприятий, варианты их воплощения и трансформаций. Основные аспекты функционирования современного предприятия и его систем. Архитектура ИТ и её место в архитектуре предприятия. Предпосылки возникновения архитектуры предприятия как профессиональной дисциплины.

### **Тема 2. Роль архитектуры предприятия в стратегическом и оперативном управлении**

Связь и отличия политики, стратегии, тактики и операционной деятельности в развитии предприятия. Классические комплексные подходы к развитию предприятия и особенности архитектурного подхода. Модель «as is» и модель «to be». Роль архитектора в стратегической и оперативной деятельности организаций. Стандарты архитектуры предприятия.

### **Тема 3. Методы построения архитектуры предприятия**

Основные характеристики подходов Дж. Захмана, Ст. Спивака, OMB FEAF, OMG TOGAF; основополагающих стандартов ISO и ГОСТ Р ИСО/МЭК в области архитектуры предприятия. Дорожные карты.

### **Тема 4. Модель Захмана**

История создания модели Захмана. Аспекты и перспективы. Простые и композитные топологии. Примеры моделей для различных предприятий.

### **Тема 5. Архитектура ИТ, её компоненты, их классификация**

Слои и компоненты архитектуры ИТ и их взаимосвязи. Возможности современных технологий и препятствия для их развития. Изменения в архитектуре предприятия в связи с появлением новых технологий.

### **Тема 6. Интеграция программных систем**

Способы интеграции программных систем. Архитектура предприятия как основа интеграции. Enterprise Service Bus, Web-сервисы. CORBA.

### **Список литературы для подготовки:**

1. Александр Данилин, Андрей Слюсаренко «Архитектура и стратегия «Инь» и «янь» информационных технологий предприятия», Интернет-Университет Информационных Технологий Москва 2005
2. Агентство стратегических инициатив (АСИ). Методология формирования дорожных карт. Национальная предпринимательская инициатива по улучшению инвестиционного климата в Российской Федерации. Москва, июль 2012.
3. Агентство стратегических инициатив (АСИ). Доклад о ходе разработки дорожных карт проектов национальной предпринимательской инициативы по улучшению инвестиционного климата в Российской Федерации - результаты 1 кв. 2012 г., апрель 2012.
4. Агентство стратегических инициатив (АСИ). Дорожная карта по переходу к Национальной системе компетенций и квалификаций (НСКК). Описание дорожной карты. Москва, октябрь 2012.
5. DoDAF Architecture Framework. Version 1.5, 23 April 2007.
6. TOGAF. www.togaf.
7. The Common Approach to Federal Enterprise Architecture. May 2, 2012.
8. Зиндер Е. З. «Архитектура предприятия - вчера, сегодня, завтра», Information Management, 3, 2012.
9. М. Аншина «Опять про архитектуру» Управляем предприятием № 8, 2011
10. М. Аншина «Внедрение типового решения в архитектуру предприятия» Intelligent Enterprise #20,2007

# Стандарты предоставления сервисов в области информационных технологий

## **Тема 1. Концепция управления ИТ-услугами, ее история и причины возникновения;**

Термины и определения (Услуга, Сервис, Процесс, Проект, Процессная модель). Управление ИТ-сервисами (ITSM). Назначение, границы, основные принципы и модели. Стандарты и методология (ITILv3 - история, структура, достоинства и недостатки, Другие ITIL-base методологии и стандарты MOF и ISO20000). Оценка развития библиотеки ITIL с точки зрения развития процессной модели управления. Сравнение состава процессов ITILv2, ITILv3, MOF и ISO 2000.

## **Тема 2. Проектирование и преобразование услуг**

Общие сведения о проектировании и преобразовании услуг, Управление уровнем услуг (включая: управление каталогом услуг, управление поставщиками), Управление доступностью, Управление мощностями, Управление непрерывностью ИТ-услуг, Управление информационной безопасностью, Организация и координация проектирования, Управление изменениями, Управление релизами, Управление конфигурациями и активами, Управление знаниями, Другие процессы преобразования услуг

## **Тема 3. Эксплуатация услуг**

Общие сведения об эксплуатации услуг, Управление событиями, Управление инцидентами, Управление запросами на обслуживание, Управление проблемами, Функции эксплуатации услуг (Поддержка пользователей, Техническая поддержка, Поддержка приложений, Поддержка операционной деятельности ИТ)

## **Тема 4. Стратегия развития услуг и постоянное улучшение**

Формирование стратегии. Управление спросом. Управление финансами. Управление взаимоотношениями с бизнесом. Принципы постоянного улучшения. Семь шагов процесса совершенствования.

## **Тема 5. Разработка и заключение соглашений об уровне сервиса (SLA)**

Структура, состав и параметры соглашений SLA. Принципы определения ИТ-услуг. Правила разработки внутренних и внешних соглашений SLA/OLA/UC и назначения договорных параметров. Обработка SLR (запроса на уровень услуги)

## **Тема 6. Организация эффективного ИТ-подразделения.**

Структура и организация эффективного ИТ-подразделения и обеспечение непрерывного совершенствования и контроля качества оказываемых услуг. Практика работы современных ИТ-подразделений и компаний аутсорсеров ИТ-услуг. Документирование процессов и процедур, Организация обучения сотрудников ИТ-подразделений, Автоматизация процессов управления ITIL, Качество ИТ-услуг, Метрики процессов, Процедуры контроля, Циклы непрерывного совершенствования, Подведение итогов и завершение курса.

## **Список литературы для подготовки:**

1. The ITIL Books (Version 3, 2011) - ITIL Service Management на английском языке
2. ISO 20000-1:2010 (<http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=176736>)
3. Словарь терминов и определений ITIL 2011 на русском языке (<http://itsmforum.ru/itsmbooks/id0006>)
4. Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9000-2011"Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь" (<http://dokipedia.ru/document/5144392>)
5. ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-1-2013. Информационная технология. Управление услугами. Часть 1. Требования к системе управления услугами
6. ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-2-2010. Информационная технология. Менеджмент услуг. Часть 2. Кодекс практической деятельности
7. ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-3-2014. Информационная технология. Управление услугами. Часть 3. Руководство по определению области применения и применимости ИСО/МЭК 20000-1
8. Международный стандарт ISO 20000-1:2005 (<http://itsmforum.ru/reference/ISO20000>)
9. Методическое руководство для подготовки к профессиональным экзаменам «ISO 20000 Foundation» / «ISO 20000 Foundation Bridge» (<http://www.cleverics.ru/ru/subject-field/iso20000-guide>)
10. Альманахи Российского ITSM Форума ([http://www.itsmforum.ru/reference/almanac\\_ITSM](http://www.itsmforum.ru/reference/almanac_ITSM))

## **Интернет-ресурсы:**

11. Сайт Российского ITSM Форума: <http://itsmforum.ru>
12. Сайт компании Axelos, управляющей продуктами с торговой маркой ITIL: <https://www.axelos.com/itil>

# Стратегический менеджмент

## **Тема 1: Сущность стратегии и современные подходы в стратегическом управлении**

Базовые понятия стратегического управления, краткий анализ характеристик стратегического планирования, оперативного и стратегического управления.

## **Тема 2: Классификация стратегий бизнеса. Этапы процесса стратегического управления. Целеполагание и декомпозиция**

Задачи стратегического менеджмента. Составные элементы стратегического управления. Виды стратегических целей. Миссия и видение.

## **Тема 3: Бизнес-анализ. Особенности стратегического анализа среды**

Методы анализа отрасли, компании и конкурентной ситуации, конкурентных преимуществ. SWOT-анализ. СТЕP-анализ. Метод профиль среды. 5 конкурентных сил по Портеру. Разработка стратегических карт.

## **Тема 4: Виды и оценка стратегий и матриц. Управление реализацией стратегией**

Общие стратегии по Портеру. Эталонные стратегии развития бизнеса. Матрицы BCG и McKinsey. Процесс выбора стратегии и организационные формы разработки и реализации стратегии. Теория стратегических окон. Ключевые факторы успеха.

## **Тема 5: Формирование продуктовых стратегий. Стратегии развития рынков.**

Продукт в стратегическом управлении. Конкурентные преимущества и ключевые компетенции. Глобальная и мультинациональная стратегии. Организационные формы участия в международных рынках.

## **Тема 6: Ресурсное обеспечение и организационные возможности для эффективной реализации стратегии. Обеспечение обратной связи результатов и стратегии фирмы. Систем сбалансированных показателей. Стратегическая сессия. Стратегический контроль**

Совершенствование структуры управления и использование кадрового потенциала компании для реализации стратегии. Бенчмаркинг. Виды и особенности стратегического контроля.

### **Обязательная литература:**

- 1) Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. 2011. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», – 928 с.
- 2) Виханский О.С. 2008. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ. – 296 с.
- 3) Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. 2008. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» - 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, – 464 с.
- 4) Презентации и раздаточные материалы по курсу «Стратегический менеджмент»

### **Дополнительно рекомендуемая литература:**

- 1) Грант Р.М. 2011. Современный стратегический анализ. 5-е изд. /Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер – 560 с.
- 2) Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. /Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер 2011. – 344 с.
- 3) Пирс П Дж. Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013.- 560 с.
- 4) Ким, В Чан. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок. Свободный от других игроков /В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. – М.: Манн. Иванов и Фербер, 2012. – 304 с.

# Корпоративные финансы

## **Тема 1. Финансовая отчетность**

5 форм отчетности + аудиторское заключение. Баланс. Активы и пассивы. Отчет о прибылях и убытках. EBIT и EBITDA. Отчет о движении денежных средств (потоки от операционной деятельности, потоки от инвестиционной деятельности, потоки от финансовой деятельности). Связь между тремя формами.

## **Тема 2. Показатели деятельности компании**

Показатели деятельности, рассчитываемые на основе показателей отчетности: ликвидность (current ratio, quick ratio, cash ratio), доходность (Gross profit margin, EBITDA margin, Net profit margin), оборачиваемость (активов, AR, запасов, AP), показатели обслуживания долга (Debt/EBITDA, DSCR), доходность на капитал (ROE) и анализ Du Pont.

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

Capital budgeting и его основные шаги: (генерация идей, анализ проектов, выбор проектов внутри компании, реализация проектов, мониторинг и пост-аудит). Типы проектов. Принципы, на которых строится оценка инвестиционных проектов: денежные потоки, учет альтернативных издержек, временная структура денежных потоков, учет после налогов, стоимость финансирования – в дисконте (стоимость капитала). Независимые или взаимно исключающие проекты, последовательность проектов, бесконечные средства или ограниченный капитал. Способы оценки инвестиционных проектов: PI (profitability index), AAR (accounting rate of return), NPV (Net present value), IRR (internal rate of return), правила принятия решений на основании этих показателей. Плюсы и минусы каждого способа. Формула Гордона для расчета “бесконечного” проекта.

## **Тема 4. Стоимость капитала**

Структура капитала компании. Основные элементы: собственный капитал, заемный капитал. Подходы к определению структуры капитала для конкретного проекта (отрасль, существующий), проблема с выявлением структуры. Использование финансового рычага. Стоимость капитала. Заемный капитал – долгосрочные заимствования, акционерный капитал - модель CAPM. Объяснение модели CAPM. Понятие Beta, переход от Beta без рычага к Beta с рычагом. Как риск проекта влияет на стоимость каждого из элементов капитала компании. Реальные vs. Номинальные ставки. Формула WACC и ее компоненты. Примеры использования формулы WACC для расчета NPV проекта.

## **Тема 5. Оценка бизнеса и стоимости акционерного капитала компании**

Модель дисконтированных дивидендов. Оценка стоимости компании. Модель дисконтированных денежных потоков. Использование WACC. Разбор финансовой модели для целей оценки. Оценка стоимости акций компании. Оценка и помощью мультипликаторов. EV/EBITDA, P/ Earnings. Преимущества и недостатки. Российская специфика.

## **Тема 6. Слияния и поглощения**

Что такое слияния и поглощения, различия между ними. Мотивация для сделок слияний-поглощений. Механизмы слияний-поглощений. Финансирование сделок слияний-поглощений. Защита от поглощений. Сделки LBO и MBO. Финансирование сделок LBO, примеры сделок.

## **Список литературы для подготовки:**

1. Damodaran A. «Applied corporate finance», Под ред. А. Дамодарана, Princeton, 2004. - 856 p.
2. Damodaran Aswath. «Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset», Под ред. Брейли С., Mc-Graw-Hill, 2002, Wiley.
3. Brealey R., Myers S., Allen F. «Principles of Corporate Finance (Finance, Insurance, and Real Estate)», McGraw-Hill/Irwin – 2010, 968 pages, 10th Edition