

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор

\_\_\_\_\_ С.Ю. Рощин

Одобрено на заседании Академического  
совета Аспирантской школы по  
менеджменту

Согласовано

Академический директор Аспирантской  
школы по менеджменту

\_\_\_\_\_ А.С. Веселова

**Программа вступительного испытания по специальности  
основной образовательной программы высшего образования – программы  
подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре «Менеджмент»  
по научной специальности 5.2.6 Менеджмент**

Москва 2022

## **1. Область применения и нормативные ссылки**

Программа вступительного испытания сформирована на основе федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования по программам специалитета или магистратуры.

## **2. Структура вступительного испытания**

Вступительное испытание основной образовательной программы высшего образования – программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре «Менеджмент» по научной специальности 5.2.6 «Менеджмент» состоит из двух частей: оценки индивидуальных достижений (конкурс портфолио) и собеседования.

### **2.1. Оценка индивидуальных достижений. Структура портфолио**

Для участия в конкурсе индивидуальных достижений (портфолио) абитуриент может предоставить следующие документы:

#### **1. Резюме (CV), содержащее:**

- Ф.И.О. абитуриента;
- дату и место рождения;
- контактные данные (номер телефона и адрес электронной почты);
- сведения о полученном высшем образовании;
- список научных публикаций (при наличии);
- сведения об участии в российских и международных научных конференциях с докладом (при наличии);
- сведения об участии в летних/зимних школах (при наличии);
- сведения об участии в исследовательских проектах (при наличии);
- сведения о получении научных грантов, победах в конкурсах студенческих научных работ или в конкурсах научных работ молодых ученых (при наличии);
- сведения об опыте работы (при наличии);
- сведения о знании иностранных языков с указанием уровня владения ими, в том числе, сертификатов (при наличии);
- сведения о пройденных учебных и исследовательских стажировках в России и за рубежом – время, место, тема исследовательского проекта и т.п. (при наличии).

Резюме может быть составлено на русском или английском языке (по желанию абитуриента).

**2. Вступительный реферат** на русском или английском языке по тематике в области менеджмента или других социально-экономических или гуманитарных дисциплин. Объем реферата должен составлять 20-40 тыс. печатных знаков. Вместо реферата допускается предоставление опубликованной статьи или препринта, объемом 1-2 а.л.

Рекомендуемая структура реферата:

**Титульный лист**, включающий:

- ФИО абитуриента и его научного руководителя (при успешном поступлении в аспирантуру);
- Наименование структурного подразделения, за которым закрепляется абитуриент при успешном поступлении в аспирантуру (подразделение, в котором работает потенциальный научный руководитель).
- Тема реферата.

Если вместо реферата предоставляется опубликованная статья или препринт дополнительное форматирование не требуется.

**Введение, включающее:**

- обоснование актуальности исследования;
- цель и задачи исследования;
- основные исследовательские вопросы.

**Основная часть, включающая:**

- краткий обзор основных научных работ, наиболее близких к тематике исследования;
- основные проверяемые гипотезы и/или модели;
- описание методологии, использованной при проведении исследования;
- результаты исследования.

**Заключение, включающее:**

- основные выводы;
- возможные практические рекомендации/обоснования для принятия управленческих решений;
- возможные направления дальнейших исследований.

**Список литературы**

3. **Документы об участии в научно-исследовательском проекте за последние 5 лет** (включая год поступления) (отзыв руководителя проекта или другой подтверждающий документ – сертификат, справка и т.п.)

4. **План-проспект будущего исследования**, связанный с тематикой подразделения, к которому планирует присоединиться аспирант, и текущего или планируемого научно-исследовательского проекта, реализуемого в Высшей школе бизнеса или другом подразделении НИУ ВШЭ. План-проспект подтверждается потенциальным научным руководителем или руководителем подразделения, к которому планируется прикрепление аспиранта, посредством предоставления отзыва на план-проспект, в котором дается общая оценка перспективности данного исследования и его соотнесенности с научно-исследовательским проектом, реализуемым в Высшей школе бизнеса или другом подразделении НИУ ВШЭ.

**Рекомендуемая структура плана-проспекта:****Титульный лист, включающий:**

- ФИО абитуриента и его научного руководителя (при успешном поступлении в аспирантуру).
- Наименование структурного подразделения, за которым закрепляется абитуриент при успешном поступлении в аспирантуру (подразделение, в котором работает потенциальный научный руководитель).
- Предварительная тема диссертационного исследования

**Введение, включающее:**

- Актуальность исследования;
- Цель и задачи исследования.

**Основная часть, включающая:**

- Краткий обзор основных научных работ, наиболее близких к тематике исследования;
- Теоретическое направление в рамках, которого планируется выполнять исследование;
- Методология исследования;

Если предполагается разработка модели – необходимо описать предполагаемую структуру; если предполагается эмпирическое исследование – предполагаемые для проверки гипотезы и данные для эмпирического анализа.

- Научная новизна поставленных в исследовании вопросов и предполагаемых результатов

## Структура исследования

В этом пункте следует указать примерный план исследования – темы и ориентировочное содержание глав планируемой диссертации. На данном этапе требуется достаточно детальное понимание и описание темы и предполагаемого содержания первой главы и ориентировочные темы последующих глав.

**Международные и отечественные издания**, в которых предполагается публикация результатов.

В этом разделе структуры нужно указать несколько наиболее вероятных изданий, в которых предполагается публикация результатов, при необходимости – с кратким пояснением.

## Список литературы

5. **Одна статья** (по выбору поступающего) в журнале из списка WoS, Scopus или рекомендованных журналов НИУ ВШЭ (см. [https://www.hse.ru/science/scifund/an2021/an\\_2021\\_spiski\\_all/](https://www.hse.ru/science/scifund/an2021/an_2021_spiski_all/)), ВАК. Статья может быть написана в соавторстве. Эта статья не может совпадать со статьей, представленной вместо вступительного реферата.

Научные публикации, при наличии, (предусмотренные в пунктах 2 и 5), сдаются в виде файлов PDF (с обязательным указанием названия журнала, номера журнала и страниц) и соответствующих ссылок на электронную версию издания в открытом доступе (при наличии).

6. **Документы, подтверждающие выступление с очным докладом** по тематике менеджмента на научной конференции (сертификат участника или программа конференции, с указанием ФИО и названия доклада абитуриента).

7. **Копия документа об образовании** с перечнем пройденных дисциплин и оценок по этим дисциплинам. Если абитуриент еще не получил диплом специалиста или магистра, необходимо приложить справку об обучении с перечнем изученных дисциплин и полученными оценками.

8. **Дипломы и сертификаты, подтверждающие прочие академические достижения** (победы в студенческих олимпиадах, конкурсах студенческих работ), получение индивидуальных академических стипендий и грантов на обучение

## 2.2. Критерии оценки портфолио

Максимальная возможная оценка, в соответствии с перечисленными критериями, составляет 50 баллов.

Критерий оценки	Количество баллов
1. Вступительный реферат (или статья)	Максимум 10 баллов
2. Документы об участии в научно-исследовательском проекте за последние 5 лет	Максимум 5 баллов
3. План-проспект будущего исследования	Максимум 15 баллов
- при наличии согласия предполагаемого научного руководителя и информации о включенности в исследовательский проект НИУ ВШЭ	От 0 до 15 баллов-
- при отсутствии отзыва предполагаемого научного руководителя	От 0 до 10 баллов

<b>4. Статья в журнале</b>	<b>Максимум 10 баллов</b>
- статья в реферируемом журнале, индексируемом в базе данных Web of Science или Scopus, опубликованная или принятая в печать (с подтверждением от издательства). Тематика статьи должна соответствовать научной специальности «Менеджмент»	10 баллов
- статья в реферируемом журнале из списка рекомендованных журналов НИУ ВШЭ, опубликованная или принятая в печать (с подтверждением от издательства). Тематика статьи должна соответствовать научной специальности «Менеджмент»	7 баллов
- статья в журнале из списка, журналов, рекомендованных ВАК, опубликованная или принятая в печать (с подтверждением от издательства). Тематика статьи должна соответствовать научной специальности «Менеджмент»	5 баллов
<b>5. Документы, подтверждающие выступление с очным докладом по тематике менеджмента на научной конференции</b>	<b>Максимум 5 баллов</b>
<b>6. Диплом о высшем образовании</b>	<b>Максимум 2 балла</b>
- диплом (специалиста/магистратуры) с отличием МГУ имени М.В. Ломоносова, Санкт-Петербургского государственного университета, университета из числа победителей открытого конкурса в рамках реализации положений Указа Президента России от 7 мая 2012 г. № 599 об обеспечении вхождения к 2020 году не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов	2 балла
- диплом с оценками «хорошо» и «отлично»	1 балл
<b>7. Дипломы и сертификаты, подтверждающие прочие академические достижения</b>	<b>Максимум 3 балла</b>
- грамоты о победах в конкурсах, связанных с академическими успехами	0-2 балла
- гранты на проведение исследования или обучение	1 балл

Минимальный балл (неудовлетворительная оценка) за портфолио - до 14 баллов включительно. Для участия в конкурсе по итогам оценки индивидуальных достижений необходимо набрать суммарно не менее 15 баллов.

### 2.3. Структура и процедура проведения собеседования

Собеседование состоит из двух частей. Абитуриенту представляется 40 минут на подготовку.

В первой части оценивается теоретическая подготовленность абитуриента по вопросам в рамках научной специальности «Менеджмент». Абитуриент получает два вопроса из теоретической части программы собеседования, представленной в Приложении к настоящей Программе. Для ответа на каждый вопрос отводится 5-7 минут, после ответа на каждый вопрос абитуриент отвечает на уточняющие вопросы комиссии (если они возникают).

Во второй части собеседования абитуриент рассказывает о себе, о мотивах, которыми он руководствуется, выбирая программу аспирантуры «Менеджмент». Также абитуриент рассказывает о направлении своего планируемого исследования, представляет теоретическое обоснование темы и план-проспект исследования. На вторую часть собеседования отводится 10 минут.

Собеседование проводится на русском или английском языке (по желанию абитуриента). Собеседование может проводиться дистанционно с использованием информационных технологий с предварительным уведомлением абитуриента о формате собеседования.

#### 2.4. Критерии оценки собеседования

В первой части собеседования комиссия оценивает уровень ответов абитуриента на вопросы программы. Каждый вопрос оценивается по 10-балльной шкале.

##### Критерии оценивания

Характеристика ответа	Количество баллов
Ответ полный, логичный, конкретный, без замечаний, продемонстрированы знания проблематики, терминологии и литературы	8-10 баллов
Ответ полный, логичный, конкретный, присутствуют незначительные замечания в отношении знания специфики проблематики, терминологии и литературы	6-7 баллов
Ответ неполный, отсутствует логичность повествования, допущены существенные фактологические ошибки	4-5 баллов
Ответ на поставленный вопрос не дан	0-3 баллов

Вторая часть собеседования комиссии с абитуриентом оценивается исходя из 30 баллов. Оценивается умение абитуриента четко и аргументировано представить свою мотивацию, а также продемонстрировать наличие потенциала к проводить самостоятельные исследования, знание методов, имеющийся опыт исследовательской деятельности.

##### Примерные вопросы:

Почему Вы приняли решение поступать на программу аспирантуры по менеджменту?

Почему Вы выбрали именно данную программу аспирантуры по менеджменту?

Каким образом имеющиеся у Вас знания и опыт будут способствовать Вашему обучению на программе и выполнению диссертационного исследования в области менеджмента?

Какими методами исследования Вы владеете?

Расскажите о Вашем опыте участия в научно-исследовательских проектах, если он был.

Расскажите о планируемом диссертационном исследовании: актуальность, цели, задачи, предполагаемые результаты.

На каких теориях и концепциях будет основано Ваше диссертационное исследование?

**Для участия в конкурсе по итогам собеседования, поступающим необходимо набрать суммарно за два теоретических вопроса не менее 10 баллов. Кроме того, неудовлетворительная оценка за какой-либо теоретический вопрос (оценка 0-3) лишает поступающего права на дальнейшее участие в конкурсе.**

В случае набора абитуриентами равного количества баллов (полупроходного балла), преимущества получается абитуриент, соответствующий перечисленным ниже критериями. Критерии представлены в порядке убывания значимости.

1. Более высокая оценка за собеседование.

2. Оценка за вступительный реферат/план-проспект будущего исследования не ниже 7 баллов.
3. Наличие опыта работы в исследовательском проекте по направлениям, релевантным исследованиям научного руководителя, существующим проектам Высшей школы бизнеса или других подразделений НИУ ВШЭ, с которыми аффилирован потенциальный научный руководитель, специфике программы обучения в аспирантуре.

*Приложение №1* к Программе вступительного испытания по специальности основной образовательной программы высшего образования – программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре «Менеджмент» по научной специальности 5.2.6 Менеджмент

**Содержание теоретической части (программы) собеседования  
по научной специальности 5.2.6 Менеджмент**

Теоретическая часть включает два вопроса из билета, который распределяются абитуриенту случайным образом.

**СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

- 1. Организация как объект управления.** Понятие организации. Классификация организаций. Модели организаций как объектов управления. Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный. Функциональное содержание управления. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла: модели Грейнера и Адизеса.
- 2. Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями.** Функции управления: сущность и объективные предпосылки их развития, классификация. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Система целей и ценностей организации. Виды и категории целей организации: стратегические и оперативные, долгосрочные и краткосрочные, экономические и социальные. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений. Этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений.
- 3. Внутрифирменное планирование: содержание и задачи.** Основные цели, методология и особенности долгосрочного, среднесрочного и стратегического планирования. Текущее (бюджетное, оперативное) планирование. Планирование деятельности производственного подразделения. Разработка системы плановых показателей. Организационные формы внутрифирменного планирования.
- 4. Оценка управления организациями** как социальными и экономическими системами. Эффективность как степень достижения организацией намеченных целей. Методы и показатели оценки результативности управления. Выбор критерия эффективности в зависимости от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации.
- 5. Управление организационными изменениями.** Природа и характеристики организационных изменений. Место и роль организационных изменений в управлении. Модели организационных изменений. Инструменты проведения организационных изменений. Причины сопротивления изменениям и методы преодоления сопротивления. Шаблонный и процессно-концептуальный подходы к организационным изменениям. Влияние организационной культуры и лидерства на проведение изменений.



**6. Управление знаниями.** Знания как стратегический актив организации. Стратегические, операционные и специфические знания организации. Явные и неявные знания. Модели управления знаниями.

**7. Эволюция стратегического управления.** Природа стратегии. Эволюция понятия стратегии: от «стратегии как искусства» к «стратегии как научной дисциплине». Понятийный аппарат теории стратегического управления. Школы стратегии по Г. Минцбергу. Концепция "5П" стратегий Г. Минцберга, ее роль в решении стратегических проблем организации на современном этапе развития. Стратегический и операционный аспекты управления организацией. Источники и факторы, определяющие конкурентные преимущества, стратегический успех и рост ценности компании. Развитие форм стратегического партнерства.

**8. Концепция стейкхолдеров:** группы влияния, их цели и интересы. Видение и миссия организации, особенности их разработки и корректировки. Отражение в миссии и в стратегических целях организации интересов ее менеджеров, акционеров и работников.

**9. Корпоративные и конкурентные стратегии.** Конкурентоспособность бизнеса. Теоретические основы конкурентных и корпоративных стратегий. Эволюция типологии корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий. Оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Стратегические направления развития бизнеса. Конкурентные стратегии М.Портера. Формирование и управление цепочками создания ценности. Актуальные направления исследований в области экосистемного подхода к развитию бизнеса.

**10. Стратегический анализ и диагностика.** Эволюция теоретических представлений о стратегических ресурсах и организационных способностях фирмы. Создание и удержание ключевых компетенций. Исследование влияния изменений внешней среды на развитие компании: сценарный подход, PEST и SWOT - анализ. Анализ конкуренции на основе модели 5 сил М. Портера. Внутренняя диагностика компании. Анализ целей, интересов и ожиданий руководителей, собственников и других групп интересов и влияния. Анализ цепочки ценностей М.Портера: ценности для покупателей, создаваемые компанией и ее партнерами. Анализ организационной структуры, культуры и системы контроля. Модели портфельного анализа: сравнительный анализ матриц.

**11. Корпоративное управление.** Эволюция теоретических представлений о корпоративном управлении. Принцип разделения прав собственности и контроля. Формы и методы корпоративного контроля. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Корпоративная политика как инструмент баланса интересов. Совет директоров: состав, функции. Актуальные направления исследований в области корпоративного управления.

**12. Управление человеческими ресурсами.** Цели, принципы и эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления человеческими ресурсами организаций. Система управления человеческими ресурсами организации: основные функции, организационная структура. Компетенции персонала и компетенции организации. Отбор, развитие и удержание персонала. Управление карьерой и продвижением управленческих кадров. Мотивация персонала. Лидерство в организации. Типы и модели лидерства. Диалектика взаимосвязей лидера и последователей. Управление конфликтами. Типы

конфликтов, формы и методы их преодоления. Пути и методы предупреждения конфликтов и их разрешения.

**13. Управление организацией в контексте международного бизнеса.** Эволюция теоретических представлений об управлении многонациональными корпорациями. Международные стратегии компании, их типы и особенности. Ключевые теоретические модели интернационализации. Международные стратегические альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросскультурного взаимодействия и управления кросскультурными коллективами.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. СПб: Питер, 2011.

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 9-е изд. СПб: Питер, 2018. 5.

Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006.

Дафт Р. Менеджмент. 8-е издание. СПб: Питер, 2009.

Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург. ИДС.-Петербургского Государственного университета, 2011.

Ламбен Ж.-Ж., Касерес Р.Ч., Шулин И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. СПб: Питер, 2017

Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. 3-е изд. СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009

Минцберг Г, Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001.

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб: Питер, 2000.

Портер М. Конкурентная стратегия, методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина, 2019.

Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина, 2020.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Гэмбл Дж., Марнгарет П. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. М.: Вильямс, 2017.

Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп - Бизнес, 2014.

Хамел Г., Прахалад К.К., Г.Томас, Д.О'Нил. Стратегическая гибкость. СПб: Питер, 2005.

Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008.

Мильнер Б. З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях. - М.: Дело, 2006

Нонака И., Такеучи Х. Компания-создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-бизнес, 2011.

Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.

Медведев А.Г. Международный менеджмент. Стратегические решения в многонациональных компаниях. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014.

Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА М, 2002.

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 4-е изд. СПб: Питер, 2018.

### **ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА:**

Вопрос 1. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла: модели Грейнера и Адизеса.

Вопрос 2. Эволюция понятий «стратегия». Концепция "5П" стратегий Г. Минцберга, ее роль в решении стратегических проблем организации на современном этапе развития.