

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

**Центр управления отраслями промышленности  
Экономического факультета**

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент**

**Направленность программы (направленность (профиль), специализация)**

**Инновационный менеджмент в промышленности**

**Квалификация выпускника магистр**

**2020**

## 1. Общие положения

1.1. Ответственность и порядок действий по подготовке и проведению государственных итоговых испытаний в РУДН, а также перечень, очередность, сроки прохождения документов, необходимых для осуществления государственной итоговой аттестации, между структурными подразделениями определяет Порядок проведения итоговой государственной аттестации обучающихся.

1.2. Государственная итоговая аттестация по ОП ВО «Инновационный менеджмент в промышленности» включает междисциплинарный экзамен и защиту выпускной квалификационной работы. Результаты любого из видов аттестационных испытаний, включенных в государственную итоговую аттестацию, определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

## 2. Цели и задачи государственной итоговой аттестации

**2.1. Целью** государственной итоговой аттестации является определение соответствия результатов освоения обучающимися основных образовательных программ требованиям ОС ВО РУДН.

Государственная итоговая аттестация включает государственный экзамен, установленный Ученым советом университета, и защиту выпускной квалификационной работы (ВКР).

**2.2. Задачами** государственной итоговой аттестации являются:

- проверка качества обучения личности основным естественнонаучным законам и явлениям, необходимым в профессиональной деятельности;
- определение уровня теоретической и практической подготовленности выпускника к выполнению профессиональных задач в соответствии с получаемой квалификацией;
- установление степени стремления личности к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства;
- проверка сформированности устойчивой мотивации к профессиональной деятельности в соответствии с предусмотренными ОС ВО РУДН видами профессиональной деятельности;
- проверка способности находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовность нести за них ответственность;
- обеспечение интеграции образования и научно-технической деятельности, повышение эффективности использования научно-технических достижений, реформирование научной сферы и стимулирование инновационной деятельности;
- обеспечение качества подготовки в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

## 3. Программа государственного экзамена.

3.1. Государственный экзамен проводится в 2 этапа: теста и экзамена в устной форме.

3.2. В рамках проведения государственного экзамена проверяется степень освоения выпускников следующих компетенций:

**УК-1.** Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий.

**УК-2.** Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

**УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

**УК-4.** Способен применять современные коммуникативные технологии на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) для академического и профессионального взаимодействия.

**УК-5.** Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

**УК-6.** Способен определить и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

**УК-7.** Единая универсальная компетенция в области информационной культуры для уровня образования магистратура всех направлений подготовки.

**ОПК-1.** Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

**ОПК-2.** Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.

**ОПК-3.** Способен 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.

**ОПК-4.** Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

**ОПК-5.** Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.

**ОПК-6.** Общепрофессиональная компетенция в области цифровой экономики, единая для всех образовательных программ магистратуры направления подготовки.

**ПК-1** Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

**ПК-2** Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

**ПК-3** Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

**ПК-12** Способен организовывать проведение работ по выполнению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

**ПК-13** Способен управлять ресурсами соответствующего структурного подразделения организации.

**ПК-14** Способен проводить анализ и оптимизацию процессов управления жизненным циклом научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

3.3. Первый этап государственного экзамена проводится в виде тестирования в системе Ментор, предлагается случайный выбор 50 вопросов из 131 возможных Междисциплинарный государственный экзамен проводится в устной форме и включает в себя 20 экзаменационных билета. Помимо устных вопросов предусмотрено выполнение практических задач с использованием компьютеров.

3.4. Содержание государственного экзамена.

Вопросы тестовой части государственного экзамена

1. Кто из перечисленных ученых занимался инновациями?

- Друкер
- Шумпетер
- Кондратьев
- Все из перечисленных

2. Какие факторы препятствуют инновационной деятельности?

- Децентрализация, автономия, формирование целевых проблемных групп

- Нормальный психологический климат в трудовом коллективе
  - Недостаток средств для финансирования инновационных проектов
  - Все вышеперечисленное
3. Какие из перечисленных предпосылок инноваций являются внутренними?
- Рост потенциального спроса
  - Снижение качества продукции
  - Рост текучести кадров
  - Социальная среда
4. Назовите отличия инновационного проекта от инвестиционного проекта
- Более высокая степень неопределенности
  - Более высокая вероятность получения высокой прибыли
  - Наличие научных и технических разработок
  - Более низкая степень неопределенности
5. К качественным критериям отбора инновационного проекта относят
- Финансовые критерии
  - Научно-технические критерии
  - Оценка рыночных перспектив
  - Все перечисленные
6. К важнейшим областям принятия решений по управлению проектами относится
- Отбор проектов для их реализации
  - Отбор проекта по критериям эффективности инноваций
  - Формирование портфеля проектов
  - Все вышеперечисленное
7. Одной из важнейших особенностей инновационного рынка на современном этапе является:
- Большое количество фирм-коммутантов на рынке высокотехнологичной продукции;
  - Многообразие организационных форм инновационной деятельности;
  - Отсутствие инновационных фирм интегральной формы организации;
  - Ограниченное число межфирменных организационных форм инновационной деятельности;
8. Множественность организационных форм инновационной деятельности обусловлена:
- Высоко конкурентной внешней средой;
  - Инновационной активностью организаций, ее стратегией;
  - Местоположением
  - Платежеспособностью
9. В зависимости от цели создания и преобладающего источника финансовых средств, бизнес-инкубаторы бывают: (выберете неправильный ответ):
- Корпоративные;
  - Общественные;
  - Университетские;
  - Религиозные;
10. Инновационный центр – это организационный тип:
- Крупных предприятий;
  - Средних предприятий;
  - Малых предприятий;
  - Форма межфирменной научно-технической кооперации.
11. Городские (сельские) поселения, градообразующими предприятиями которых являются научные, научно-производственные и другие организации, связанные с научно-

техническим развитием государства – это

- Технополис;
- Технопарк;
- Наукоград;
- Бизнес-инкубатор.

12. Какой из нижеприведенных показателей, характеризует способность компании к осуществлению процессов нововведений:

- Инновационная активность;
- Инновационный потенциал;
- Инновационная стратегия;
- Емкость портфеля инновационных идей;

13. Комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала предприятия для обеспечения долгосрочного развития – это:

- Инновационная маркетинговая стратегия;
- Реактивная инновация;
- Инновационная стратегия;
- Базисная инновация.

14. Величина инновационного лага используется для оценки:

- Эффективности инновационного процесса;
- Оценки инновационной активности;
- Эффективности реализации инновационной стратегии;
- Оценки инновационной инфраструктуры.

15. Этап коммерциализации материального нововведения включает фазы внедрения (пробного размещения на рынке) и

- Трансфера;
- Реализации;
- Рекламы;
- Диффузии.

16. Эффективной стратегией для фирмы, не имеющей собственного разработанного продукта является

- Стратегия создания нового рынка
- Имитационная стратегия
- Стратегия непрерывного совершенствования

17. На каком из этапов может возникнуть риск, связанный с патентной защитой прав участников инновационной деятельности:

- На этапе зарождения;
- На этапе проведения разработки;
- На этапе коммерциализации.

18. Для выбора наилучшего варианта реализации инновационного проекта на основе расчетов вероятностей получения результатов по каждому из альтернативных вариантов:

- Метод аналогий
- Метод Монте-Карло
- Метод «дерева решений»
- Методы экспертных оценок

19. Как называется способ снижения риска неблагоприятного изменения ценовой конъюнктуры путем приобретения срочных контрактов на фондовом рынке:

- Страхование,
- Хеджирование,
- Диверсификация,
- Лимитирование.

20. К собственным средствам финансирования инновационных проектов предприятия относятся:
- Выпуск акций;
  - Коммерческий кредит;
  - Амортизационные отчисления;
  - Взносы.
21. Какие из перечисленных функций управления организацией позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?
- Планирование
  - Организация
  - Контроль
  - Мотивация
22. Основные функции управления
- планирование, контроль
  - планирование, организация, мотивация, контроль
  - организация, мотивация
  - организация, мотивация, контроль
23. Определите основные характеристики внешней среды для организации
- все перечисленное
  - взаимосвязанность факторов, сложность
  - сложность и подвижность
  - взаимосвязанность и неопределенность
24. К какому типу построения управления относится следующая ситуация: «Строительство трубопровода включает в себя ряд технологических операций. Руководство производством каждого вида работ возложено на начальника специального строительного управления. Информация о каждом процессе поступает управляющему строительным трестом, а от него начальнику управления?»
- матричная система управления
  - функциональная система управления
  - линейная система управления
  - ни одна система не подходит
25. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?
- все перечисленное
  - внутрифирменное управление, управление производством
  - управление персоналом, управление производством
  - внутрифирменное управление, управление персоналом
26. Создание магазина по продаже стульев, столов и тумбочек при предприятии по изготовлению мебели - это стратегия:
- вертикальной интеграции;
  - горизонтальной интеграции;
  - концентрической диверсификации;
  - фокусирования
27. Виды стратегии роста предприятия в теории стратегического менеджмента НЕ включают рост следующего вида:
- Альтернативный
  - Диверсифицированный
  - Интегрированный
  - Концентрированный
28. К какому типу продуктов в матрице БКГ можно применить стратегию сокращения?
- «звезда»

- «дойная корова»
  - «собака»
  - «знак вопроса»
29. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:
- сильных сторон организации
  - конкурентных преимуществ
  - благоприятных возможностей
  - организационной структуры
30. Необходимые рыночные условия для применения стратегии лидерства в издержках:
- большая доля предприятия на рынке, доступ к дешевым сырьевым ресурсам;
  - спрос на выпускаемую продукцию эластичен по цене и достаточно однороден по структуре;
  - Существует большое число потребителей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя
  - Преобладает неценовая конкуренция
31. Перечислите требования к компании для реализации стратегии дифференциации:
- крупносерийное или массовое производство;
  - преимущественно оптовая реализация продукции; ориентация маркетинга на весь рынок
  - наличие высокоспециализированного легко переналаживаемого производства;
  - наличие развитой и качественной системы маркетинга по продвижению продукции
32. Стратегии фокусирования можно достичь, если:
- Производя товар, удовлетворяющий данный сегмент
  - Определив подходящую целевую группу и выявив ее запросы
  - Предлагая товар, который превосходит товар конкурентов по дизайну, условиям, функциям
  - Снижая затраты за счет копирования дизайна, использования более дешевого сырья, сокращения трудовых затрат или увеличения производительности труда
33. Укажите виды планирования:
- По степени охвата
  - По причинно-следственным связям
  - По общим признакам
  - По объектам
  - По методам
  - По видам деятельности
  - По временному горизонту
  - По методам реализации
34. Выберите составляющие модели SCORE
- Причина
  - Ресурс
  - Составляющие
  - Желаемый результат
  - Свойство
  - Возможности
  - Угрозы
  - Эффект

35. В состав комплексного механизма управления организацией входят:
- Социо-культурные
  - Конкурентные
  - Управленческие
  - Экономические
  - Интеграционные
  - Организационные
  - Политические
  - Правовые
36. Денежные рынки - это:
- рынки акций,
  - рынки потребительских товаров,
  - рынки долговых обязательств со сроком погашения до одного года,
  - рынки облигаций.
37. Рынки капиталов - это:
- рынки долгосрочных обязательств и корпоративных акций,
  - ипотечные рынки,
  - рынки потребительских товаров,
  - рынки долговых обязательств со сроком погашения до одного года.
38. Вторичный рынок - это:
- рынок капиталов,
  - рынок, на котором корпорации наращивают капитал, выпуская новые ценные бумаги,
  - рынок, на котором инвесторы осуществляют куплю-продажу ценных бумаг и других финансовых инструментов, выпускаемых корпорациями,
  - рынки долгосрочных долговых обязательств и корпоративных акций.
39. Финансовые посредники - это промежуточное звено:
- между компанией и банком,
  - между заемщиками и кредиторами,
  - между покупателями и продавцами,
  - между оптовиками и розничной торговлей.
40. Будущая стоимость - это:
- сегодняшняя оценка, умноженная на коэффициент дисконтирования,
  - сегодняшняя оценка, деленная на единицу, плюс ставка процента в  $t$ -й степени,
  - сегодняшняя оценка, умноженная на единицу, плюс ставка процента в  $t$ -й степени,
  - сегодняшняя оценка, к которой прибавляется величина процента.
41. Приведенная стоимость - это:
- отыскание будущей оценки сегодняшнего платежа,
  - сегодняшняя оценка будущих платежей, дисконтированных по определенной ставке,
  - сегодняшняя оценка, умноженная на единицу плюс ставка процента в  $t$ -й степени,
  - будущий денежный поток, из которого вычтены проценты.
42. Аннуитет - это:
- денежный поток инвестиций,
  - ряд платежей за определенный период времени,
  - операционный денежный поток,



- ряд платежей равной величины за определенный период времени.
43. Расчетная цена облигации - это:
- приведенная стоимость купонов по облигации за весь срок до дня погашения,
  - приведенная стоимость выплаченной в день погашения номинальной стоимости,
  - приведенная стоимость купонов по облигации за весь срок и выплаченной в день погашения облигации номинальной цены,
  - цена, по которой облигация куплена на рынке.
44. Реальный доход по облигации зависит от:
- купонной ставки,
  - номинальной цены,
  - даты погашения,
  - от рыночной цены, по которой купили облигацию.
45. Привилегированная акция дает право на:
- на управление компанией,
  - на получение прибыли,
  - на получение фиксированного дивиденда,
  - быть избранным в совет директоров.
46. Какие из следующих утверждений верны?
- Расчетная цена обыкновенной акции равна дисконтированному потоку будущих прибылей в расчете на акцию,
  - расчетная цена обыкновенной акции равна приведенной стоимости прибыли на акции при условии, что фирма не растет, плюс чистая текущая стоимость будущих перспектив роста,
  - расчетная цена обыкновенной акции равна дисконтированному потоку будущих дивидендов плюс, приведенная стоимость ожидаемой доходности от прироста капитала в расчете на акцию,
  - расчетная цена обыкновенной акции равна приведенной номинальной стоимости акции.
47. Портфель содержит в равных долях 10 акций. Бета пяти из них равна 1,2, бета остальных пяти - 1,4. Какова бета портфеля в целом? Выбрать из приведенных ниже:
- 1,3,
  - больше, чем 1,3, т.к. портфель не полностью диверсифицирован,
  - меньше, чем 1,3, т.к. диверсификация уменьшает бету.
48. В какой из следующих ситуаций вы добьетесь большего снижения риска, размещая инвестиции в два вида акций?
- две полностью коррелированные акции,
  - корреляция отсутствует,
  - имеется умеренная отрицательная корреляция,
  - корреляция полностью отрицательна.
49. Что такое чистая приведенная стоимость?
- разница между суммарной чистой прибылью по проекту и инвестициями в проект,
  - отношение средней чистой прибыли к средним балансовым инвестициям,
  - разница между дисконтированным притоком денег и дисконтированным оттоком денег по проекту,
  - стоимость в будущем денег, вложенных в проект.
50. Что такое внутренняя норма доходности?

- требуемая ставка инвестора,
- средневзвешенная стоимость капитала,
- ставка, при которой приведенный приток денег равен приведенному оттоку денег по проекту,
- ссудная ставка капитала.

Примерный перечень вопросов для государственного экзамена

### **Управленческая экономика**

1. Функции и носители предпринимательства в рыночной экономике (подходы Р. Кантильона, Й. Шумпетера, И. Киршнера)
2. Оптимальные размеры фирмы и граница ее эффективности.
3. Основные организационно-правовые формы предприятий в российской экономике.
4. Государство в рыночной экономике, социально- институциональные проблемы рынка.
5. Основные постулаты поведения потребителя. Формирование равновесия потребителя (подходы кардиналистов и ординалистов).
6. Сущность понятий бухгалтерских и экономических издержек. Роль безвозвратных издержек в деятельности предприятий.
7. Роль предельных издержек в управлении предприятием. Приложение правила  $MR = MC$  к выбору менеджером объема производства. Значение анализа критических точек и его применение в управлении фирмой
8. Поведение фирмы в краткосрочном и долгосрочном периодах. Фирмы, имеющие цели альтернативные неоклассическому подходу.
9. Спрос на ресурсы. Особенности формирования спроса на трудовые ресурсы.
10. Выбор менеджера в условиях неопределённости и риска.

### **Методы исследования в менеджменте**

11. Системный анализ как методологическая основа проведения исследований в менеджменте. Роль и место принятия решений в процессе управления.
12. Моделирование и процесс принятия решений. Общая характеристика, проблемы и цели социологических исследований.
13. Этапы и процесс исследования. Свойства, классификация и источники информации. Преимущества и недостатки вторичной информации.
14. Подготовка плана, выделение объектов исследования и планирование выборки данных. Постановка задачи, цели исследования, детализация метода исследований.
15. Методы сбора информации: наблюдение, эксперимент, опрос, и их роль в проведении исследований. Измерение и шкалирование.
16. Точечные оценки параметров и их классификация. Выборочные характеристики как оценки. Интервальные оценки. Доверительные интервалы для параметров нормального распределения.
17. Понятие статистической гипотезы. Классификация, общая схема проверки гипотез. Проверка гипотез и доверительные интервалы.

### **Инновационный менеджмент**

18. Что такое новация, новшество?
19. Охарактеризуйте понятия инновация, нововведение.
20. Инновационный процесс, его этапы.
21. Показатель результативности научно-исследовательской деятельности.
22. Что включает в себя инновационная деятельность?
23. Чем характеризуется инновационный потенциал?
24. Инновационная политика. Основные направления инновационной политики России.

25. Задачи внутрифирменного управления инновациями (внутреннего и внешнего плана).
26. Функции инновационного менеджмента. Их классификация.
27. Субъекты инновационного рынка.
28. Особенности участия России на мировом рынке инноваций инновационных связей российских предприятий.
29. Каковы основные этапы вывода инновационных технологий на рынок?
30. В чем состоят особенности малых (крупных) инновационных компаний?
31. Понятие и задачи научно-технического прогнозирования.
32. Охарактеризуйте понятие «инновационный проект».
33. Каковы основные элементы инновационного проекта?
34. Участники инновационного проекта.
35. Разделы и содержание бизнес-плана.
36. В чем состоят особенности процедуры определения стратегии?
37. Основные цели стратегии.
38. Какие требования, предъявляемые при постановке цели?
39. Классификация инновационных стратегий.
40. В чем состоят отличия основных инновационных стратегий поведения предприятий?
41. Оценка экономической эффективности инновационных проектов различными методами.
42. Как организуются работы по анализу используемых в организации технологий?
43. Функции государства в инновационной сфере.
44. Основные критерии выбора инновационных приоритетов.
45. Инструменты государственного регулирования международного научно-технического сотрудничества.
46. Основные методы государственной поддержки инновационных процессов в России.

### **Современный стратегический анализ**

47. Экономическая стратегия фирмы, значение, виды и задачи
48. Основные школы стратегического управления и их особенности
49. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии в стратегической пирамиде. Основные этапы разработки экономической стратегии организации
50. Понятие конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы
51. Понятие, основные характеристики и виды корпоративной стратегии
52. Методы анализа и выбора стратегии фирмы
53. Характеристика факторов внешней среды. Влияние внешней среды на выбор стратегии развития Техника анализа STEP
54. Внутренняя среда фирмы: понятие и состав ее элементов
55. модель пяти сил конкуренции Портера
56. SWOT - анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз
57. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы
58. Матрица Бостонской консультативной группы. Матрица General Electric и McKinsey
59. Какова позиция и роль стратегического управления в общей системе менеджмента?
60. Дайте определение понятию «стратегическое управление». Выделите в содержании этого понятия ключевые термины, являющиеся самостоятельными понятиями.
61. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?
62. Каково основное содержание этапов стратегического управления?

63. В чем отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении?
64. Как формируется миссия организации?
65. Каким образом обеспечивается единство миссии, целей и стратегии организации и их непротиворечивость?
66. Дайте характеристику и определите содержание трех стадий стратегического управления — планирования, реализации стратегии, стратегического контроля.
67. Назовите базовые стратегии конкуренции.
68. Каковы условия реализации и риски стратегии лидерства в издержках?
69. В чем проявляются преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
70. Охарактеризуйте стратегию фокусирования.
71. Что понимается под стратегией диверсификации?
72. Что понимается под стратегией интеграции?
73. Что понимается под стратегией целенаправленного сокращения?
74. Какие конкурентные стратегии используются сегодня на российских предприятиях?
75. Что такое внешняя среда организации и каковы ее основные характеристики? Каковы цели внешнего анализа организации?
76. Что такое SWOT - анализ и для чего он нужен?
77. После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям. Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?
78. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.
79. Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.
80. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Определите, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

## **Методы принятия социально-экономических решений в условиях неопределенности**

81. Роль организационных решений в процессе управления.
82. Учет фактора времени в системе разработки управленческих решений.
83. Информационно-аналитическая база разработки и принятия решения.
84. Целевая ориентация управленческих решений.
85. Классификационные признаки управленческих решений.
86. Стадии процесса разработки управленческого решения.
87. Понятие и сущность эффективности решений.
88. Соотношение эффективности управления и эффективности решений.
89. Достоинства и недостатки методов оценки экономической эффективности управленческих решений.
90. Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности управления.
91. Использование нормативной системы показателей (НСП) для оценки эффективности управленческих решений.
92. Система условий качества управленческих решений.
93. Место коррупции в системе принятия решений.
94. Способы противодействия коррумпированности управленческих решений.
95. Классификация альтернатив принятия управленческих решений.
96. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
97. Теоретические модели активного, реактивного и превентивного управления.
98. Понятие и сущность риска в управлении.
99. Отличие риска от неопределенности.
100. Рискованность ситуации и методы принятия решений.
101. Методы оценки управленческого риска.
102. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
103. Методы текущего контроля управленческих решений.
104. Методы стратегического контроля управленческих решений.
105. Управленческие решения и ответственность.

## **Корпоративные финансы**

106. Содержание и функции корпоративных финансов.
107. Развитие принципов и инструментария управления финансами предприятий (корпораций).
108. Методологические принципы корпоративных финансов.
109. Теоретические концепции управления финансами корпораций.
110. Современные теории корпоративных финансов.
111. Управление внеоборотными активами предприятия (корпораций).
112. Управление инвестиционными проектами.
113. Управление оборотными активами. Классификация оборотных активов.
114. Управление дебиторской задолженностью. Методы инкассации и рефинансирования дебиторской задолженности.
115. Управление денежными активами предприятия. Методы управления остатком денежных средств.
116. Состав и структура капитала.
117. Дивидендная политика предприятия.
118. Источники финансирования финансово-хозяйственной деятельностью предприятия и управление ими.
119. Формирование оптимальной структуры капитала корпорации.
120. Анализ финансового состояния предприятия, его финансовых результатов деятельности и рыночной активности.

- 121. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии. Разработка бюджетного регламента.
- 122. Методы диагностики вероятности наступления банкротства предприятия.
- 123. Управление стоимостью компании.
- 124. Основные критерии эффективности при управлении стоимостью бизнеса.
- 125. Способы повышения стоимости компании.

### **Теория организаций и организационное поведение**

- 126. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Виды мотивации.
- 127. Миссия, цели и функции управления организацией.
- 128. Классификация организаций и организационных отношений. Жизненный цикл бизнес-организации.
- 129. Организационные полномочия. Делегирование полномочий.
- 130. Типология организационных структур управления.
- 131. Мотивация и активизация деятельности в организации. Виды мотивации и их характеристика.
- 132. Организационная культура. Признаки и носители организационной культуры.
- 133. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного
- 134. Управление организационными изменениями в компании.
- 135. Понятие организационной структуры управления. Типы организационных структур и их характеристика.
- 136. Рационализация и проектирование организационных систем.
- 137. Основополагающие законы и принципы организации.
- 138. Коммуникативные барьеры и методы их преодоления.
- 139. Конфликты в сфере управления: типы и способы их разрешения в условиях кризиса.
- 140. Личность и ее социальная роль в организации.
- 141. Методы оценки эффективности организационной структуры в системе корпоративного управления.
- 142. Особенности коммуникационных процессов в организации.
- 143. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла
- 144. Рационализация и проектирование организационных систем.
- 145. Роль и функции менеджера в современной организации
- 146. Управление организационными изменениями в компании.
- 147. Управление поведением персоналом в конфликтных ситуациях.
- 148. Управление человеческими ресурсами организации.
- 149. Формирование группового поведения в организации.
- 150. Современные подходы к выбору лидерской модели поведения в организации.

#### **4. Методические рекомендации к подготовке и сдаче итогового государственного экзамена**

4.1. Основные разделы дисциплин и рекомендуемая литература.

##### **1. ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА»**

###### *Тема 1. Введение*

Экономика и принятие управленческих решений. Понятие управленческой экономика». Экономическая теория и управленческая экономика. Аналитические средства. Управленческая экономика и мировая экономика.

Раздел 1. Теория поведения потребителей и рыночный спрос

###### *Тема 2. Предпочтения и выбор потребителя*

Анализ спроса и потребительское поведение. Аксиомы потребительского выбора. Функция полезности и её виды. Бюджетное ограничение. Построение кривых «доход – потребление» и кривых Энгеля для разных категорий экономических благ. Практическое применение эффекта дохода и эффекта замещения (по Слуцкому и Хиксу).

#### *Тема 3. Количественный анализ спроса*

Индивидуальный и рыночный спрос. Эластичность спроса по цене. Факторы. Ценовой эластичности. Дуговая эластичность. Эластичность спроса по доходу, перекрёстная эластичность спроса по цене. Излишек (выгода) потребителя. Регрессионный анализ.

Раздел 2. Теория производства, издержек, прибыли и рыночное предложение. Рыночные структуры

#### *Тема 4. Фирма и её цели*

Классификация фирм. Организационно-правовые формы. Экономические и неэкономические цели фирмы и оптимальное принятие решений. Эластичность предложения. Излишек (рента) производителя.

#### *Тема 5. Фирма. Оценка производства и издержек*

Производственная функция. Предельная функция технологического замещения. Теория и оценка издержек: краткосрочный и долгосрочный период. Максимизация прибыли и предложение конкурентной фирмы.

#### *Тема 6. Рыночные структуры. Управление фирмой, действующей на рынке совершенной и несовершенной конкуренции*

Решения по поводу ценовой политики и объёма производства: совершенная конкуренция. Решения по поводу ценовой политики и объёма производства: монополия. Виды ценовой дискриминации. Решения по поводу ценовой политики и объёма производства: монополистическая конкуренция и олигополия (модели Суизи, Курно, Бертрана, Штакельберга).

Раздел 3. Выработка управленческих решений в условиях неопределённости, риска и асимметричности информации

#### *Тема 7. Анализ риска и неопределённости*

Концепция определенности и неопределённости. Причины и последствия неполноты информации. Выработка решения в условиях риска (предполагаемая стоимость, измерение риска, корректировка риска, дерево решений). Выработка решений в условиях неопределённости.

Раздел 4. Рынки факторов производства

#### *Тема 8. Фирма на рынке ресурсов*

Рынок и фирма как альтернативные формы взаимодействия. Причины возникновения фирмы. Границы фирмы. Труд. Предложение труда (зависимость от заработной платы, незарплатных выплат, ограничения часов работы и т.д.). Асимметрия информации на рынке труда. Сигнализирование. Капитал. Межвременной выбор. Оценка инвестиционных проектов.

Раздел 5. Государство, общество и управленческие решения фирмы

#### *Тема 9. Асимметричность информации и управленческие решения. Теория «принципал-агент» и выработка управленческих решений*

Рынки с асимметричной информацией. Страхование и моральный риск. Ситуация «принципал-агент». Влияние риска на взаимодействие «принципал-агент».

#### *Тема 10. Институциональные аспекты рыночной экономики. Общественный выбор*

Внешние эффекты. Налоги и субсидии. Общественные блага. Проблема безбилетника. Проблемы общественного выбора.

Литература

1. Управленческая экономика: учебник и практикум для магистратуры/ под. общ. ред.Е.В. Пономаренко, В.А. Исаева. – М.: Издательство Юрайт, 2017.

2. Грязнова А.Г., Юданов А.Ю. Микроэкономика. Практический подход (Managerial Economics). - М.: Изд-во «КноРус», 2009.

3. Чеканский А.Н., Варюхин С.Е., Коцоева В.А. Управленческая экономика: практика применения. - М: Изд-во «Дело», 2010.
  4. Кит П., Янг Ф. Управленческая экономика. Инструментарий руководителя. 5-е изд. - Изд-во «Питер», 2008.
  5. Дж.А.Джейли, Ф.Дж.Рени. Микроэкономика: продвинутый уровень.- М.: Изд-во «ГУ – Высшая школа экономики», 2011.
  6. Абель Э., Бернанке Б. Макроэкономика. Спб: Изд-во: «Питер», 2008.
  7. Черемных Ю.Н. Микроэкономика. Продвинутый уровень. М.: ИНФРА-М, 2007.
2. ДИСЦИПЛИНА «МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ»
1. Принятие решений в процессе управления
    - 1.1. Системный анализ как методологическая основа проведения исследований в социологии, маркетинге и менеджменте. Роль и место принятия решений в процессе управления.
    - 1.2. Моделирование и процесс принятия решений. Общая характеристика, проблемы и цели социологических исследований.
    - 1.3. Свойства, классификация и источники информации. Этапы и процесс исследования. Измерение характеристик объектов, шкалы. Виды, назначение и архитектура вопросов. Композиция анкеты.
    - 1.4. Определение типа информации, источников ее получения, методов сбора данных исследования. Анализ вторичной информации и оперативные базы данных.
    - 1.5. Подготовка плана, выделение объектов исследования и планирование выборки данных. Постановка задачи, цели исследования, детализация метода исследований.
    - 1.6. Методы сбора информации: наблюдение, эксперимент, опрос, и их роль в проведении исследований. Культурные аспекты и влияние инфраструктуры.
  2. Количественные и вероятностные методы исследования
    - 2.1. Точечные оценки параметров и их классификация. Оценка функции распределения; гистограммы и полигон. Выборочные характеристики как оценки.
    - 2.2. Интервальные оценки. Распределения: нормальное,  $\chi$ -квадрат и Стьюдента. Доверительные интервалы для параметров нормального распределения.
    - 2.3. Основные источники информации для исследования, анализа и прогнозирования конъюнктуры мировых товарных рынков
    - 2.4. Практика экономико-математического моделирования анализа и прогнозирования конъюнктуры мировых товарных рынков.
- Литература
1. Ицхак А. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем [Текст] / И. Адизес; Пер. с англ. Н.Брагиной. - СПб. : Стокгольмская школа экономики в СПб, 2006. - 285 с. : ил. - (Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге). - ISBN 5-315-00046-x : 779.00.
  2. Хачумов В.М. Основные принципы моделирования сложных систем и процессов [Текст] : Учебное пособие / В.М. Хачумов. - М. : Изд-во РУДН, 2013. - 141 с. - ISBN 978-5-209-04797-1 : 96.10.
    3. Бернс Э.С., Буш Р.Ф. Основы маркетинговых исследований с использованием Microsoft Office Excel. – М.: Вильямс, 2005.
    4. Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2004.
    5. Лысов О. Е. Методы прикладных исследований в менеджменте: учеб. пособие / О. Е. Лысов. – ГУАП. СПб, 2006.
    6. Пилипенко А.И. Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынков: Учеб. пособие / Под редакцией В.М. Матюшка. – М.: РУДН, 2010. – 627 с. (Учебное пособие подготовлено при содействии Министерства образования и науки РФ в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2009-2010 годы).
3. ДИСЦИПЛИНА «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»



### *Тема 1. Теория организации и ее место в системе знаний*

Теория организации: основные определения. Предмет и метод теории организации. Система наук об организации и место теории организации среди других наук. Взаимодействие теории организации с др. науками: кибернетикой, биологией, социологией, правом, экономикой, психологией, экологией и др.; проблема единства знаний. Теоретические предпосылки организации социальных систем. Общие и специфические черты теории организации и теории систем. Теория организации и теории управления, информатики, принятия решений. Источники формирования теоретического знания в области организации. Логическая схема изучения теории организации. Задачи курса.

### *Тема 2. Сущность и содержание организации*

Определение организации. Организация как объект. Организация как процесс. Организация и дезорганизация. Организованность. Организация как сложная динамическая система, имеющая цель. Виды организаций. Типология организаций по М. Веберу. Классификация организаций по А. Этциони. Классификация организаций по историческим типам. Организации формальные и неформальные. Открытые и замкнутые организационные системы. Концепция жизненного цикла организации. Стадии жизненного цикла. Содержание этапов жизненного цикла и основные проблемы их развития. Общие характеристики организации. Обязательные признаки организации.

### *Тема 3. Системный подход в теории организации*

Эволюция понятия «система». Системный подход и системный анализ. Содержание и сущность, определения. Концепции «черных ящиков» и «белых ящиков». Системное мышление. Понятие «система». Иерархии и классификация систем: открытые и закрытые, естественные и искусственные, физические и абстрактные, детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие, активные и пассивные, простые и сложные и др. Общие свойства сложных систем. Система организации и организационная система системная организация и организационная система. Организационные отношения, виды организационных отношений. Межорганизационные и внутриорганизационные отношения. Организационные задачи.

### *Тема 4. Хозяйственные организации как структурные единицы международной экономической системы*

Типология и классификация экономических организаций: по размеру, по форме собственности, по источникам финансирования, по признаку формализации, по отношению к прибыли, по организационно-правовой форме и др. Общая характеристика экономической организации. Ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное разделение труда, подразделения, необходимость управления. Основные организационно-правовые формы предприятий. Цели и задачи управления производством. Функции управления производством, организационная структура производственного менеджмента. Организация управления производством. Внешняя среда и организационное поведение. Конкуренция и выживаемость производственно - хозяйственных организаций. Жизненный цикл предприятия. Предприимчивость руководителя предприятия. Модели Х Y Z. Американская и японская промышленные организации. Специфика российской промышленной организации.

### *Тема 5. Управление и информация в теории организации*

Понятие управления. Краткая история общих представлений. Механизм управления. Обратная связь в менеджменте. Основные модели генезиса систем управления. Этапы усложнения механизма управления. Системно-кибернетический подход и информация в теории организации. Построение и развитие объяснительных моделей. Механизмы целеполагания и информации. Информация структурная и оперативная. Механизм управления самоорганизующихся систем. Саморегулирование и саморазвитие. Уровни организации, информация и энтропия. Неопределенность в системе. Взаимосвязь уровня организованности и информации. Визуальные организационные модели. Модель Парсона.

Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности Квина-Рорбаха. Модель «7с». Жизненный цикл менеджмента организации.

#### *Тема 6. Самоорганизация и самоуправление*

Введение в понятие «самоорганизация». Значимость самоорганизации для природных и социальных систем. Случайность и закономерность. Свобода и многовариантность. Начальные условия системы и ее развитие. Кибернетический и синергетический подходы к исследованию самоорганизации. Самоорганизация системы. Проблемы изменчивости и наследственности. Проблема отбора. Взаимоотношения между процессами целенаправленной организации и самоорганизации. Основные типы самоорганизующихся систем. Самонастраивающаяся и саморазвивающаяся системы. Самообучающаяся система. Самоорганизация мировой экономической системы.

#### *Тема 7. Общие основания законов организации*

Понятия: закон, закономерность. Содержание и определение данных понятий. Зависимости и их классификация. Условия перерастания зависимости в закон. Категории законов. Иерархия систем и субординация законов. Законы общие и специфические. Трудности практического приложения требований, выражаемых объективными законами в управлении. Объективное и субъективное в социальной организации. Наиболее общие законы природного мира. А.А. Богданов о законах мира и законах развития его. Законы строения и функционирования. Основные требования к законам организации. Общие законы организации и характер их проявления. Особенности социальных систем. Специфические законы социальной организации.

#### *Тема 8. Принципы динамической организации*

Динамическая организация как упорядоченный процесс. Развитие живых систем: образование, функционирование, рост, развитие, старение. Классификация процессов: закономерные и случайные, дискретные и непрерывные, регулярные и эпизодические, установившиеся и переходные, управляемые и неуправляемые, латентные и наблюдаемые и др. Элементы процессов: фазы, этапы, интервалы, периоды, циклы, рециклы, операции, процедуры, задачи, проблемы. Действия, работы, стадии, функции, состояния. Переменные. Характеристики и критерии оценки качества процессов: безотказность, оперативность, точность, восстанавливаемость, готовность.

#### *Тема 9. Субъекты управленческой деятельности*

Организаторские задачи и организационные проблемы. Организаторы-творцы и организаторы-исполнители. Организация абстрактных и реальных систем. Организация и формирование социальных отношений. Субъект управления как субъект организаторской деятельности (политик, предприниматель, инженер, администратор). Различия в организации управления объектами разного целевого назначения и на разных уровнях иерархии. Роль менеджера. Организаторские и личные качества, необходимые менеджеру.

#### *Тема 10. Феномен поведенческих дисциплин и их роль в управлении организацией*

Содержание понятия «организационное поведение» и феномен поведенческих дисциплин. Объект, субъект и предмет курса Организационного поведения. Цели и задачи курса. Технократический и гуманистический методы управления. Научный метод организационного поведения и его основные этапы. Организационное поведение как социальная наука и его связь с другими науками. Организационное поведение как прикладная наука. Организационное поведение как вероятностная наука. Роль менеджера, как субъекта Организационного поведения. Личностные характеристики менеджера для решения задач Организационного поведения.

#### *Тема 11. Исторические основы современной науки «организационное поведение»*

Вклад российских и зарубежных ученых в науку Организационное поведение. Исследования П. Гехра и его вклад в науку Организационное поведение. Роль промышленной психологии Г. Мюнстерберга для организационного поведения. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов. Роль Хоторнских экспериментов для

развития науки Организационное поведение. Роль Э. Мэйо в становлении науки Организационное поведение. Бихевиоризм как основа организационного поведения.

#### *Тема 12. Основные характеристики индивида.*

Понятие индивида и индивидуальных характеристик. Важность изучения индивидуальных характеристик в Организационном поведении. Структура индивидуальных характеристик. Демографические и психологические характеристики индивидов. Умения и способности, как характеристики индивидов. Составные элементы компетенции работников. Влияние ценностей на индивидуальное поведение. Классические и современные теории личности. Роль психоаналитической теории З.Фрейда и К. Юнга в изучении личности. Теория характерных черт Г. Олпорта и Р. Кеттела. Гуманистическая теория А. Маслоу и К. Роджерса. Теория социального обучения А.Бандуры. Психологические методики изучения индивида в Организационном поведении. Классификация темпераментов индивида. Социологические и практические методы в изучении индивида. Спорные методики в изучении индивидуальных характеристик.

#### *Тема 13. Восприятие и научение в организационном поведении*

Восприятие, как когнитивный процесс. Понятие восприятие и его сущность. Исторические основы изучения восприятия. Важность изучения индивидуального восприятия для современного менеджмента. Основные различия понятий «ощущение» и «восприятие». Виды восприятия. Факторы, влияющие на индивидуальное восприятие. Подпроцессы восприятия. Избирательность восприятия. Понятие и сущность социального восприятия. Виды социального восприятия: уровень индивида и уровень группы. Эффекты восприятия. Понятие стереотипа. Индивидуальные стереотипы. Основные стереотипы восприятия на рабочем месте. Формы организации восприятия. Основные принципы группировки восприятия. Особенности социального восприятия и факторы, влияющие на него. Понятие и сущность научения. Учения Э. Торндайка о научении. Отличие понятий «знание» и «понимание». Важность изучения основ научения для современного менеджера. Факторы, влияющие на научение индивида. Познавательный цикл Колба. Познание типов Хорда и Мамфорда. Методы научения индивидов. Условно-рефлекторное научение И.Павлова. Инструментальное научение Б.Скиннера. Два подхода к объяснению процесса научения: бихевиоризм и когнитивная психология. Понятие и сущность модификации индивидуального поведения. Обучение сотрудников, как часть научения навыкам.

#### *Тема 14. Роль мотивации в модификации индивидуального поведения*

Понятие мотивации и стимулирования. Отличие мотивации и стимулирования. Цели стимулирования. Исторические аспекты стимулирования и мотивации персонала в организации. Технократический и гуманистический подходы к стимулированию персонала. Влияние стимулирования на поведение индивидов в организации. Поведенческие аспекты мотивации. Изучение потребностей индивидов. Ранние теории мотивации: содержательные и процессуальные теории. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Теория Х и У МакГрегора. Теория ERG Клейтона Альдерфера. Теория трех типов приобретенных потребностей МакКлеланда. Теория справедливости С.Адамса. Теория ожидания В.Врума. Комплексная теория Портера-Лоулера. Современные теории мотивации. Особенности процесса стимулирования индивида в организационном поведении. Принципы стимулирования. Материальные и нематериальные методы стимулирования. Отрицательное стимулирование и его влияние на поведение индивидов в организации. Метод индивидуального стимулирования. Особенности мотивации в российских и зарубежных компаниях.

#### *Тема 15. Концепция группы в организационном поведении*

Место групп в деятельности организаций. Понятие и содержание группы. История исследования рабочих групп в России и за рубежом. Взгляды Ф.Тейлора и Э.Мейо на феномен групп в организации. Основные характеристики групп и их влияние на решение

различных групповых задач. Условия существования группы. Групповые нормы и факторы их формирования. Социальная структура группы. Классификация групп в организационном поведении. Рабочие и управленческие группы в организационном поведении. Понятие неформальной группы в организации. Отличия формальных и неформальных групп. Признаки неформальной группы. Задачи неформальной группы в организации. Причины образования неформальной группы. Особенности функционирования неформальных групп. Преимущества и недостатки существования неформальных групп для организации. Факторы, оказывающие влияние на поведение работников в неформальных группах. Стадии развития и функционирования неформальной группы. Стратегия управления неформальными группами. Методы управления группами. Механизм воздействия на лидеров и членов неформальных групп.

#### *Тема 16. Групповая эффективность и управление командами*

Понятие эффективной группы. Основные характеристики эффективных групп. Факторы, влияющие на эффективность группы. Управленческое воздействие на группы. Модели решения проблем в эффективных группах. Основные формы эффективных групп. Групповые эффекты: понятие и виды. Понятие и сущность «групповой динамики». Механизм и основные факторы формирования групп и группового поведения. Жизненный цикл группы. Модель Б. Такмана и Н. Дженсена. Межгрупповая динамика. Стратегия и механизм построения эффективных межгрупповых отношений. Содержание и понятие команды в организационном поведении. Исторические аспекты создания и управления командами в менеджменте. Причины использования команд в практике современных компаний. Характеристики команд. Типология команд. Основные подходы к формированию и управлению командами в организации. Этапы формирования команд. Методы формирования команд. Ролевая структура команд М.Белбина. Виды командообразования в современных компаниях. Особенности и тенденции развития зарубежного и российского рынка командообразования.

#### *Тема 17. Организационная культура МНК и ее влияние на организационное поведение*

Роль изучения организационной культуры в организационном поведении. Природа организационной культуры. Понятие организационной культуры. Исторические аспекты изучения организационной культуры. Факторы, влияющие на культуру в организации. Типология культур в организации. Классификация Г.Хофстеда. Типология организационной культуры Клюкхона и Стродтбека. Поверхностный и подповерхностный уровни организационной культуры. Основные элементы организационной культуры. Создание и поддержание культуры. Механизм и факторы формирования организационной культуры. Влияние организационной культуры на поведение индивида и групп в организации. Проблемы управленческой работы в других культурах. Особенности поведения менеджера в инокультурной среде. Аспекты культур, определенных Г.Хофстедом. Основные различия восточных и западных культур. Характеристики национальных культур. Влияние перехода в иную культурную среду на поведение индивида. Особенности адаптации к чужой культуре и ее основные этапы. Понятие культурного шока. Проявление и способы преодоления культурного шока. Методы подготовки к работе в других культурах. Поведение индивидов и групп в различных культурных средах. Особенности управления многонациональным коллективом. Воздействие культурных ценностей на организационное поведение. Особенности мотивации индивидов в различных культурах. Методы подготовки к управлению многонациональными коллективами.

#### *Тема 18. Управление коммуникациями в международных компаниях*

Понятие и сущность коммуникаций. Отличие понятий «коммуникации» и «общение». Роль коммуникаций в управлении индивидуальным и групповым поведением в организации. Основные функции коммуникаций в группе. Развитие учения о коммуникациях. Коммуникативные революции в истории. Характеристика современного состояния коммуникаций в компаниях. Эффективные и неэффективные коммуникации.

Классификации коммуникаций. Факторы, влияющие на стиль коммуникаций в группах. Процесс коммуникаций. Средства передачи информации в организации. «Помехи» коммуникаций. Проблема обратной связи в организации. Методы управления коммуникациями в группах и организации. Коммуникативный стиль руководителя. Особенности построения коммуникаций в многонациональных компаниях.

Литература

1. Веснин В.Р. Теория организации [Текст/Электронный ресурс] : Учебник / В. Р. Веснин. - Электронные текстовые данные. - М. : Проспект, 2016. URL: [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=457773&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=457773&idb=0)
2. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч.: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08254-8. URL: <https://www.biblio-online.ru/book/organizacionnoe-povedenie-i-organizacionnoe-modelirovanie-v-3-ch-chast-1-osnovy-suschnost-i-modeli-434335>
3. Карташова Л.В. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2014. – 160 с.
4. Литвинюк А.А. Организационное поведение. Учебник. – М.: Юрайт, 2014. – 527 с.
1. Оксина К.Э. Организационное поведение. – М.: КноРус, 2013. – 472 с.
2. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационное поведение. – М.: КноРус, 2013. – 232 с.
3. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2011

#### 4. ДИСЦИПЛИНА «КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ»

*Тема 1. Фундаментальные концепции финансового менеджмента*

Концепция эффективного рынка. Изменение оценки денег во времени. Анализ дисконтированных денежных потоков. Модель оценки доходности финансовых активов. Концепция  $\beta$ -коэффициента. Теория арбитражного ценообразования. Оценка акций и облигаций.

*Тема 2. Краткосрочные финансовые решения*

Оценка потребности в оборотном капитале. Политика управления оборотным капиталом. Планирование длительности операционного цикла. Финансирование оборотного капитала. Управление денежными средствами. Прогнозирование денежных потоков.

*Тема 3. Планирование капитальных вложений*

Формирование бюджета капвложений. Методы оценки проектов. Чистая приведенная стоимость (NPV). Внутренняя норма рентабельности (IRR). Сравнение критериев NPV и IRR. Приведенная стоимость будущих затрат. Изменение цены капитала.

*Тема 4. Источники финансирования корпораций*

Составляющие капитала и их цена. Модель оценки доходности финансовых активов. Средневзвешенная и предельная цена капитала.

Теория структуры капитала Затраты, связанные с финансовыми затруднениями, и агентские затраты. Модели финансового рычага. Расчет оптимальной структуры капитала. Управление собственным капиталом. Модели устойчивого роста. Производственный и финансовый леверидж.

*Тема 5. Дивидендная политика*

Дивидендная политика. Теории предпочтительности дивидендов. Планы реинвестирования дивидендов. Выкуп акций. Выплата дивидендов акциями и дробление акций.

*Тема 6. Финансовое планирование и прогнозирование*

Принципы финансового планирования. Система прогнозов и планов организации. Методы планирования и прогнозирования. Бюджетирование как инструмент управления финансами организации.

Литература

1. Корпоративный финансовый менеджмент. Учебно-практическое пособие. / Под ред. Е. Лобановой. – М.: Юрайт, 2014. – 990 с.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. – М.: Ника-Центр, 2007 – 656 с.
3. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. - 1008 с.
4. Бригхем Ю., Хьюстон Д. Финансовый менеджмент. – СПб.: Питер, 2007 – 544 с.
5. Корпоративные финансы. Учебник для вузов. / Под ред. М. Романовского, А. Вострокнутовой. –СПб.: Питер, 2011. – 592 с.

## 7. ДИСЦИПЛИНА «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

### Раздел 1. Введение в «Современный стратегический анализ»

#### Тема 1. *Теоретические проблемы конкуренции и современного стратегического анализа*

Понятие и цели стратегического анализа. Роль анализа в формулировании стратегии. Алгоритм стратегического анализа. Стратегическое соответствие. Эволюция от корпоративного планирования к стратегическому менеджменту. Функции стратегического менеджмента в фирме. Стратегия как подкрепление решения и как механизм координации.

#### Тема 2. *Интернационализация хозяйственной деятельности и проблемы стратегического анализа*

Теории интернационализации. Три подхода к процессу интернационализации (скандинавский, транзакционных издержек, сетевой). Глобализация как императив мирового развития. Альтернативные взгляды на процессы глобализации.

Мотивация вовлечения в процессы глобализации. Конъюнктура и экономические циклы в развитии мировой, региональной и национальной экономик. Факторы адаптации к окружающей среде (иностранным законодательствам, социальным и экономическим условиям, сохранению уровня конкурентоспособности).

#### Тема 3. *Международная экономическая интеграция и развитие предпринимательства*

Расширение возможностей ТНК с ростом международной экономической интеграции. Возможности международных компаний в условиях Европейского союза, НАФТА, АСЕАН, АТЭС, МЕРКОСУР. Факторы, способствующие объединению фирм в рамках интеграционных экономических группировок.

### Раздел 2. Методология стратегического анализа

#### Тема 4. *Общеметодологические вопросы стратегического конкурентного анализа*

Методология как учение о методах анализа социально-экономических явлений. Метод как совокупность устойчивых правил. Процедуры и техники анализа. Выбор методологии стратегического анализа. Типы и уровни методологии (всеобщий, общенаучный, частнонаучный).

#### Тема 5. *Оценка условий выхода на международные рынки*

Структура анализа внешней среды. Особенности анализа внешней среды в условиях переходных обществ/экономик (страны СНГ). Выбор сферы деятельности на внешнем рынке. Выбор принимающей страны и методология оценки преимуществ принимающего государства. Выбор зарубежного партнера. Организационные формы международной кооперации. Порядок формирования данных о потенциальном партнере. Этапы достижения сотрудничества с зарубежными партнерами.

#### Тема 6. *Анализ политико-правовой среды*

Понятие, характеристика и особенности политико-правовой среды. Международное политическое и правовое окружение: правила и обычаи. Общий свод законов, законы ислама, марксистские принципы и убеждения.

Политические риски и санкции в международном бизнесе (связанные с собственностью, операционные, трансфертные; валютный, рыночный, ценовой, налоговый контроль; трудовые ограничения; экспроприация, «одомашнивание»).

Политические партии и национализм. Политически чувствительные товары. Процедура анализа политического риска и стратегии уменьшения политической уязвимости.

Международные соглашения и конвенции, регулирующие внешнеэкономическую деятельность. Зеленое законодательство. Правовое обеспечение разрешения международных споров: примирение, арбитраж, тяжба защита прав интеллектуальной собственности.

Национальные законодательства, регулирующие предпринимательскую деятельность (законы о коррупции, законы о национальной безопасности, антимонопольные законы, антибойкотное законодательство, экстерриториальные законы).

Суверенитет наций и стабильность государственной политики. Национальные и интернациональные (внутренние и внешние) политико-правовые барьеры международной экономической деятельности.

#### Тема 7. *Стратегический анализ экономической среды*

Понятие, характеристика и особенности экономической среды в международном бизнесе: национальный и международный аспекты.

Природно-климатические факторы как элементы экономической среды. Влияние природно-климатических факторов на международную хозяйственную деятельность и экономический рост.

Динамика окружающей среды в XXI веке: тенденции и перспективы. Консервация ресурсов. Киотский протокол – рыночный подход к решению глобальных экологических проблем. Роль международных финансово-экономических организаций (Всемирная торговая организация, Международный валютный фонд, Всемирный банк) в регулировании международных хозяйственных процессов.

Внеэкономические стратегии государства и положение страны в международном инвестиционном и торговом процессе. Влияние платежных и торговых балансов стран на хозяйственную деятельность предприятий.

#### Тема 8. *Анализ социокультурной среды*

География и история как основы культурного понимания культур, международных и глобальных рынков. Влияние географии на размещение населения, транспортную инфраструктуру и экономическое развитие.

Культура и ее элементы: социальное положение, язык, общественные отношения, религия, образование, системы ценностей. Культурные слои (национальная культура, деловая/отраслевая культура, организационная и индивидуальная культура). Фактическое и интерпретирующее знание культуры. Культурная чувствительность и терпимость. Культурные ценности. Культурное изменение и заимствование.

Культурные и деловые различия. Обязательные, нейтральные и необязательные деловые обычаи. Коммуникации. Формализация и темп деловых отношений. Деловая этика. Проблема коррупции в различных культурах. Этически и социально ответственные решения.

### Раздел 3. Инструменты стратегического анализа современного бизнеса

#### Тема 9. *Цели, ценности и эффективность*

Стратегия как стремление к стоимости. Прибыль. Связь между прибылью и стоимостью предприятия. Дисконтированный денежный поток и его использование в оценке стоимости компаний, направлений бизнеса и стратегий. Стратегия и оценка стоимости опциона. Стратегия как управление опционами. Принципы создания стоимости в стратегическом анализе.

#### Тема 10. *Отраслевой и конкурентный анализ*

Принципы анализа отраслевой структуры. Спрос и конкуренция. Анализ привлекательности отрасли. Прогнозирование прибыльности отрасли. Стратегии изменения отраслевой структуры. Отрасли и рынки. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха. Недостающая сила в модели Портера. Вклад теории игр в стратегический анализ. Сценарный анализ.

Сбор данных о конкурентах. Алгоритм прогнозирования поведения конкурентов. Применение результатов анализа конкурентов. Стратегические группы.

#### Тема 11. *Ресурсный анализ и компетенции*

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Стратегия, основанная на ресурсах и компетенциях. Ресурсы и компетенции как источники прибыли. Ресурсы организации (материальные, нематериальные, человеческие). Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и компетенций. Алгоритм работы с ресурсами и компетенциями (идентификация, оценка, развитие). Развитие новых компетенций. Управление знаниями.

#### Тема 12. *Источники конкурентного преимущества*

Природа и источники конкурентного преимущества. Условия возникновения конкурентного преимущества. Устойчивость конкурентного преимущества. Диагностика конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество на различных рынках (с эффективной конкуренцией, на торговых рынках, на производственных рынках).

Типы конкурентного преимущества (по издержкам и преимуществу, по различию).

Источники преимущества по издержкам (эффект масштаба, экономия за счет обучения).

Кривая опыта. Анализ цепочки ценности. Управление издержками.

Конкурентные преимущества на основе чувствительности к изменениям и инноваций.

Дифференциация как источник преимущества и ее достоинства. Переменные дифференциации. Устойчивость преимущества за счет дифференциации. Анализ цепочки ценности товаров производственного назначения и потребительских товаров.

#### Раздел 4. Стратегические альтернативы и формулирование стратегии

#### Тема 13. *Подходы к разработке и процесс выбора стратегии*

Критерий неопределенности и тенденции во внешней среде. Конкуренция и высокая изменчивость. Давление социальных групп. Оценка эффективности действующей стратегии. Привлекательность рынка (страны) и конкурентоспособность. Определение емкости рынка.

Формирование модели выбора рынка. Критерии принятия решения о внедрении на внешние рынки. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Оценка альтернативных стратегий. Стратегия и политика фирмы. Содержание стратегического плана компании.

Выбор стратегий малым и средним бизнесом. Экспортные, контрактные, иерархические стратегии, их преимущества и недостатки.

#### Тема 14. *Корпоративная стратегия*

Цели корпоративной стратегии. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация. Анализ конкурентного преимущества и влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительное преимущество. Национальный «ромб» Портера.

Вертикальная интеграция и сфера деятельности. Издержки и выгоды вертикальной интеграции. Ориентации компаний в процессе интернационализации хозяйственной деятельности: этноцентрическая, полицентрическая, региональная, геоцентрическая.

#### Тема 15. *Бизнес-стратегии и жизненные циклы отраслей*

Жизненный цикл и структура отрасли. Ключевые факторы успеха и эволюция отрасли.

Организационная адаптация и изменение. Эволюционная теория и организационное изменение. Классификация отраслей в соответствии с конкурентной динамикой.

Технологические отрасли и управление инновациями. Механизмы защиты инновации.

Управление рисками. Конкуренция и стандарты. Управление двойными стратегиями.

#### Тема 16. *Современные тенденции стратегического управления*

Развитие стратегического мышления на современном этапе. Теория сложности. Организационные структуры, основанные на потенциальных возможностях. Организация, ориентированная на адаптивность.

Управление корпоративным портфелем. Создание стоимости посредством реструктуризации корпорации. Новейшие тенденции в управлении многопрофильными корпорациями. Корпоративные менеджеры как двигатели организационного изменения.

#### Литература

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018.



- 375 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6.  
<https://biblio-online.ru/viewer/38AFD36C-9EEC-4AE6-8860-77B43DFEAF8A/strategicheskij-menedzhment#page/1>
2. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 447 с. — (Серия : Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-01109-8.  
<https://biblio-online.ru/viewer/A10622EA-FF40-4578-8360-001863335627/aktualnyy-strategicheskij-menedzhment-videnie-celi-izmeneniya#page/1>
  3. Томпсон Артур А. мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : Учебное пособие для вузов / Томпсон Артур А. мл., Стрикленд А.Дж. III ; Пер. с англ. А.Р.Ганиевой, В.Ю.Дроздовой и др.; Под ред. Н.М.Макаровой. - 12-е изд. - М. : Вильямс, 2008, 2011. - 928 с.
  4. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. <https://biblio-online.ru/viewer/3CBF883D-D9BD-4D58-991A-86EAC72D21B8/strategicheskij-menedzhment#page/1>

## 1. ДИСЦИПЛИНА «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

### *Тема 1. Инновационный процесс как объект управления*

Определение инноваций. Особенности современного этапа развития инновационной деятельности. Инновации, как объект управления. Подход к определению инновации по И. Шумпетеру. Вопросы «новых комбинаций». Классификация инноваций: по инновационному потенциалу, по техническим параметрам, по содержанию, по месту на предприятии, по причинам возникновения, по характеру удовлетворения потребностей, по степени территориальной новизны. Сущность инновационного процесса. Формулировка понятия инновационного процесса. Сравнительная характеристика инновационного и производственного процессов. Факторы, воздействующие на инновационные процессы. Этапы инновационного процесса. Цикличность инновационного процесса.

### *Тема 2. Теоретические основы инновационного менеджмента*

Понятие инновационного менеджмента. Инновационный менеджмент с точки зрения системного подхода. Субъект управления в инновационном менеджменте. Функции субъекта управления. Объекты управления в инновационном менеджменте. Приоритетные цели инновационного менеджмента. Задачи по обеспечению экзогенной гармонизации инновационной деятельности. Взаимосвязь дисциплины инновационный менеджмент с другими дисциплинами. Основа форм инновационного менеджмента. Внутриорганизационный инновационный процесс. Субъекты инновационного процесса: новаторы, ранние реципиенты, раннее большинство, позднее большинство и отстающие.

### *Тема 3. Выбор инновационной стратегии*

Стратегическое управление как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. Формулировка общей цели организации. Специфика инновационной стратегии организации. Формирование инновационной стратегии предприятия. Комплексный план достижения инновационных целей. Два основных типа инновационных стратегий предприятия. Основные сходства и отличия в управлении процессами внедрения новых и улучшающих технологий. Этапы разработки и внедрения технологий.

### Литература

#### а) основная литература:

1. Каширин А.И. в составе авторского коллектива. Народ, государство, инвестиции: стабильность развития. – М.: Луч, 1999. – 640 с. (40 п.л., в том числе 16 п.л. автора).
2. Каширин А.И. Госкорпорация «Ростех» в проекции центра «выращивания» стратегически сфокусированных промышленных компаний мирового уровня / А.И. Каширин, С.В. Чемезов // Новая экономика. Инновационный портрет России – М.: НИ

- «Центр стратегического партнерства», 2013. – С. 115–120 (0,25 п. л., в том числе 0,13 п.л. автора).
3. Абрамешин А.Е. Менеджмент инновационной организации: учеб. пособие / А.Е. Абрамешин, С.Н. Аксенов [и др. ]. М.: Европейский центр по качеству, 2005.
  4. Альшин В.М. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. Дело. - М., 2003.
  5. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. Банки и биржи.ЮНИТИ.-М. 1997.
  6. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации: Учебное пособие для вузов. ЮНИТИ. - М. 2000.
  7. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. Учебное пособие для вузов. ЮНИТИ. - М. 2000.
  8. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. ЮНИТИ. - М.2003.
  9. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент. Учебное пособие для вузов. ИНФРА-М, - М. 2003.
  10. Постановление Правительства РФ «О концепции инновационной политики РФ на 1998-2000 годы». Российская газета, 1998 год, 19 августа.
  11. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2012.
  12. Швандар В.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов. ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК - ВЗФЭИ, - М. 2004.
- б) дополнительная литература:
1. Каширин А.И. Венчурное инвестирование в РФ / А.И. Каширин, А.С. Семенов. – М.: Изд-во. РУДН, 2016. – 148 с. (9,25 п. л., в том числе 4,63 п. л. автора)
  2. Глазев С.Ю. Экономическая теория технического развития. Наука. - М. 1990.
  3. Гохберт Л.М. Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический справочник. ЦИЕА, 1996.
  4. Дынкин А.А. Контуры инновационного развития мировой экономики: прогноз на 2000-2015 г.г. Наука. - М. 2000.
  5. Игонина Л.Л. Инвестиции: Учебное пособие. ЭКОНОМИСТЪ. - М. 2004.
  6. Кирьянов А.Г. Воспроизводство инноваций в рыночной экономике (теоретико-методологический аспект). Изд-во Ростовского университета, Р-н-Д., 2000.
  7. Попов С.Г. Внешне экономическая деятельность фирмы: Учебное пособие. ОСЬ., - М. 1989.
  8. Рынок. Бизнес . Коммерция. Экономика. Толковый терминологический словарь. Информационно-внедренческий центр «Маркетинг». - М. 1998.
  9. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. ПРОГРЕСС., - М. 1982.
  10. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Экономика., - М.1989.
  11. Чернов В.А. Инвестиционная стратегия: Учебное пособие для вузов. ЮНИТИ. - М.2004.
  12. Шумпетер И. Теория экономического развития. ПРОГРЕСС. - М. 1982.

## 2. ДИСЦИПЛИНА «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

### *Тема 1. Теоретические основы стратегического управления организацией.*

Определение основных понятий курса, их сущности и функций: стратегия, видение, миссия, цели, конкурентное преимущество, конкурентоспособность организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии в стратегической пирамиде. Основные школы стратегического управления и их особенности: дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивная, обучения, власти, культуры, внешней среды, конфигурации.

### *Тема 2. Анализ внешней среды организации.*

Анализ макросреды организации. Техника анализа СТЕР. «Детерминанты» национального ромба. Цепочка создания ценности. Анализ конкурентной среды: основные

экономические характеристики, движущие силы развития, модель пяти сил конкуренции Портера: Конкуренция со стороны товаров-заменителей. Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка. Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами. Рыночная власть покупателей. Рыночная власть поставщиков.

### *Тема 3. Анализ ресурсов и способностей*

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Стратегия, основанная на ресурсах и способностях. Ресурсы фирмы: материальные ресурсы, нематериальные ресурсы, человеческие ресурсы. Конкурентные преимущества. Сохранение конкурентного преимущества. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Анализ внутреннего состояния организации. SWOT - анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз

### *Тема 4. Основные виды корпоративной стратегии организации и ее составляющие*

Анализ факторов, определяющих выбор стратегии. Основные этапы разработки экономической стратегии организации и базовая модель стратегического управления. Подходы к выбору корпоративной стратегии фирмы. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования.

### *Тема 5. Основные характеристики и виды бизнес-стратегий организации.*

Стратегии концентрированного роста: усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта. Стратегии, построенные на преимуществах кооперации (интегрированного роста): обратной вертикальной интеграции, вперед идущей вертикальной интеграции, горизонтальной интеграции. Стратегии, базирующиеся на преимуществах комбинирования (стратегии диверсифицированного роста): стратегии концентрической диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации, стратегия конгломератной диверсификации. Стратегии целенаправленного сокращения: стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения размеров, стратегия сокращения расходов. Синергизм. Матрица Ансоффа. Матрица Томпсона и Стрикленда.

### *Тема 6. Обоснование и выбор стратегической позиций организации.*

Выбор позиции в конкуренции. Жизненные циклы. Матрица Бостонской консультативной группы. Матрица General Electric и McKinsey. ADL-LC (Life Cycle)– матрица Артура Д. Литтла. Модель матрицы SPACE. Контроль за реализацией стратегии.

### *Тема 7. Управление развитием инновационной организацией на основе концепции ССП (Система Сбалансированных Показателей) и ключевых факторов успеха (KPI)*

Базовая идея концепции. Стратегические карты. Методика управления развитием организации на основе системы сбалансированных показателей. Проекция ССП. Финансовые индикаторы. Индикаторы по клиентам. Индикаторы. Индикаторы процесса. Индикаторы обучения и роста. Управление по KPI. Расстановка приоритетов. Мониторинг KPI

### *Тема 8. Структуры управления организацией.*

Понятие и виды структур управления организацией. Принципы построения структуры управления организацией. Альтернативные формы организационной структуры. Функциональная структура. Многодивизиональная структура. Матричные структуры. Неиерархические координационные структуры. Преимущества и недостатки структур управления.

### *Тема 9. Системы управления производственным процессом.*

Системы «толкающего»: MRP, MRPII, ERP, SCRP, APS и «тянущего типов»: канбан (just-in-time), бережливое производство (lean production). Инструменты кайдзен. Управление качеством на основе системы менеджмента качества, Всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM (СМК). Шесть сигма.

### *Тема 10. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация*

Варианты интернационализации. Влияние на конкуренцию. Влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительное преимущество. Альтернативные стратегии для производства за рубежом. Международные альянсы и совместные

предприятия. Многонациональные стратегии: глобализация или национальная специализация. Потребность в национальной дифференциации. Стратегия и организация многонациональной корпорации. Транснациональная корпорация.

#### *Тема 11. Управление организационными изменениями*

Изменения в организации. Виды управленческих изменений. Управленческие нововведения. Анализ и описание изменений. Поле сил. Инструменты управления изменениями в организациях. Основные этапы проведения изменений.

#### Литература

##### а) основная литература:

1. Семенов А.С. Информационный менеджмент : [учебное пособие] - Москва : Российский университет дружбы народов, 2017. - 100, [2] с. ; 20 см. - Библиогр.: с. 10. - 500 экз. - ISBN 978-5-209-07984-2 : Б. ц.
2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление/Пер. с англ. СПб: Питер, 2002.
3. Виханский О. С., Наумов А. Менеджмент - М.: Инфра-М, 2011.
4. Волкогорова О.Д. Стратегический менеджмент. - М. : Форум, Инфра-М, 2007.
5. Кэмпбел Д. и др. Стратегический менеджмент. – М.: «Проспект», 2003.
6. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. - М. : ИНФРА-М, 2006.
7. Минцберг Г. и др. Школы стратегий. СПб., ПИТЕР, 2000
8. Неудачин В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование. М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014
9. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2000.
10. Томпсон А., Стрикленд А-Дж Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. - М.: ЮНИТИ, 2012.
11. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. - Питер, 2014.

##### б) дополнительная литература:

1. Каширин А. И., Стреналюк В. В., Филиппов П. Г., Разработка методических рекомендаций по выбору вариантов коммерциализации результатов научно-технической деятельности организаций Холдинга на основе УТК печ. Инновационное развитие экономики. – 2018. – № 1(43). – С. 86–91.
2. Аналоуи Ф., Карамид А.. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М., ЮНИТИ, 2005
3. Баринов В.А., Харченко В.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2005.
4. Быкова А. Организационные структуры управления. М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003.
5. Гапоненко А.Л., Панкрухин АЛ. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004.
6. Дракер П. Бизнес и инновации. М., Вильямс, 2007
7. Дэвис И., Стивенсон Э. Десять важнейших тенденций десятилетия. Вестник McKinsey, №2, 2006
8. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. М., Олимп-Бизнес, 2005
9. Коллинз Дж., Лазье У. Больше чем бизнес. М., АльпинаБизнесБукс, 2006
10. Кристенсен К. Дилемма инноватора. М., АльпинаБизнесБукс, 2004
11. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2003.
12. Ламбен Ж-ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. М., ПИТЕР, 2004
13. Лобанова Е.Н., Паламарчук В.П., Минасян В.Г. Финансовое обоснование стратегических решений в российских корпорациях – М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014
14. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знания. М., Олимп-Бизнес, 2003
15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М: Альпина Бизнес Букс, 2006.
16. Практика дао Toyota. Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota. – М.: Альпина Паблшер, 2014
17. Стратегия управления по Клаузевицу. М., Альпина, 2002

18. Субраманиам С., Койн К. Дисциплина Стратегии. The McKinsey Quarterly, 1996, № 4  
19. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И., Модели жизненных циклов организаций. Сб. Менеджмент: век XX, век XXI. М., Экономист, 2004

### 3. ДИСЦИПЛИНА «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ»

#### **Методология обоснования решений.**

Функции решений в системе управления. Управленческое решение – предмет и продукт системы управления. Содержание и типология управленческих решений. Разработка и принятие решения как интеллектуальная деятельность субъекта, направленная на уменьшения неопределенности в сложившейся ситуации. Две общие задачи выбора управленческого решения. Два подхода в исследовании процесса принятия решений: нормативный, дескриптивный. Методологические основы формирования решений.

#### **Методические подходы к процессу разработки управленческого решения.**

Общая классификация методов разработки решения. Формальные методы: вероятностно-статистические, математические модели, операционное программирование. Задача нахождения оптимального решения. Эвристические методы: методы аналогий, методы имитационного моделирования. Методы экспертных оценок. Методы теории игр. Принципы системного анализа.

#### **Неопределенности в теории принятия решений.**

Виды и формы неопределенности в производственно-хозяйственной деятельности: неизвестность, неоднозначность, неточность, непредсказуемость. Шкалы измерения и инвариантные алгоритмы. Вероятно-статистические методы описания неопределенностей в теории принятия решения. Интервальные данные в системе принятия решений. Описания неопределенностей с помощью теории нечетких и размытых множеств.

#### **Задачи, методы и модели принятия решений в условиях неопределенности и противоречий.**

Основные задачи принятия решений. Диагностика проблемы. Стратегические проблемы организации. Определение, разработка и количественная оценка целей - основополагающая задача в процессе подготовки решения. Формирование стратегии. Типовые матрицы для выбора и оценки стратегии: матрицы SWOT, БКГ. Разработка и оценка альтернатив действий. Нормативные (математические) методы принятия решений.

#### **Творческие подходы к поиску и принятию оптимальных решений в социально-экономических структурах.**

Проблемы и объективные противоречия в менеджменте с учетом неопределенности и турбулентности среды. Креативный менеджмент как инструментальный решения проблем. Направления поиска творческих решений. Методы интенсификации творческого процесса. Законы развития искусственных систем

Литература

а) основная литература:

1. А I Kashirin, A.S. Semenov, A.A. Ostrovskaya, T.V. Kokuytseva The Modern Approach to Competence Management and Unique Technological Competences печ. QUALITY access to success. – 2016. – Vol. 17. – No. 154. – P. 105–109.
2. Бурковская, А.Ю. Классификация математических моделей, используемых в экономике и менеджменте: учеб. пособие для вузов/ А.Ю.Бурковская. - М.: Лаборатория книги, 2010.- 125 с.
2. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / под ред. П.В.Иванова. – Ростов н/Д: Феникс, 2014
3. Петренко, О.С. Управление запасами/ О.С.Петренко. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 92 с.

б) дополнительная литература:

1. Беляев, А.А. Системология / А.А.Беляев, Э.М.Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2000.

2. Большие системы: моделирование организационных механизмов/ В.Н. Бурков и др. - М.: Наука, 1989.
3. Валуев, С.А. Системный анализ в экономике и организации производства / С.А.Валуев, В.Н.Волкова, А.В.Игнатьева [ и др.]. - Л.: Политехника, 1991.
4. Вентцель, Е.С Исследование операций. Задачи. Принципы. Методология/ Е.С.Вентцель. -М., 1980.
5. Глуценко, В.В. Исследование систем управления/В.В.Глуценко, И.И.Глуценко. - Железнодорожный: ООО НПЦ «Крылья», 2000.
6. Горелик, В.А. Исследование операций/ В.А.Горелик, И.А.Ушаков. - М.: Машиностроение, 1986.
7. Исследование операций/ под ред. М.А. Войтенко, Н.Ш. Кремера. - М.: Экономическое образование, 1992.
8. Карасев, А.И. Математические методы и модели в планировании/ А.И.Карасев, З.М.Аксютин, Т.И.Савельева. - М.: Экономика, 1987.
9. Карасев, А.И. Математические методы и модели в планировании: учеб. пособие для эконом. вузов /А.И. Карасев, Н.Ш.Кремер, Т.И.Савельева. - М.: Экономика, 1987. 16
10. Коротков, Э.М. Исследование систем управления / Э.М.Коротков. - М.: "ДеКА", 2000.
11. Кремер, Н. Ш. Высшая математика для экономистов / Н.Ш.Кремер, Б.А.Путко, И.М.Тришин [и др.].- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
12. Таха, Х. Введение в исследование операций Кн.2 / Х.Таха.- М.: Мир, 1985.
13. Перепелица, В.А. Системы с иерархической структурой управления: разработка экономико-математических и инструментальных методов/ В.А.Перепелица, Д.А.Тамбиева. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 272 с.

#### 4. ДИСЦИПЛИНА «КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ»

##### **Теоретические основы корпоративных финансов.**

Основные определения управления корпоративным финансами. Формы организации частных компаний. Финансовая служба в организационной структуре компании. Цели корпорации. Агентские отношения. Финансовая отчетность: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о нераспределенной прибыли, отчет о денежных потоках. Вычисление свободного денежного потока. Оценка свободного денежного потока, чисто прибыли от операций после налогообложения и операционного капитала. Рыночная добавленная стоимость. Экономическая добавленная стоимость. Федеральная система налогообложения. Амортизация.

##### **Финансово-экономический анализ отчетности.**

Анализ финансовых коэффициентов. Коэффициенты ликвидности. Коэффициенты оборачиваемости активов. Коэффициенты управления задолженностью. Коэффициенты рентабельности. Коэффициенты рыночной стоимости. Анализ тенденции изменения коэффициентов, анализ масштаба и анализ темпов роста. Методика DuPont. Сравнительный анализ коэффициентов с эталоном. Применение и ограничения анализа финансовых коэффициентов. Экономический смысл коэффициентов. Финансовое планирование и прогнозирование данных финансовой отчетности. Этапы финансового планирования. Прогноз продаж. Прогнозирование финансовой отчетности. Детерминанты потребностей во внешнем финансировании.

##### **Финансовая среда: рынки и финансовые институты**

Финансовые рынки: типы, современные тенденции. Финансовые институты. Факторы, определяющие процентные ставки.

##### **Инструменты оценки рисков и доходности**

Основные понятия риска и доходности. Доходность инвестиций, автономный риск, портфельный риск, соотношение между доходностью и риском. Рыночный риск и колебания доходов, приносимых активами. Риск и доходность: теория портфели и модели оценки активов. Измерение риска портфеля ценных бумаг. Эффективные портфели

ценных бумаг. Выбор оптимального портфеля ценных бумаг. Модель ценообразования капитальных активов. Эмпирическая проверка модели ценообразования капитальных активов. Альтернативная теория доходности и риска: бихевиористская концепция финансов. Временная стоимость денег. Текущая (приведенная) и будущая стоимость. Аннуитет. Временная стоимость неравномерных денежных потоков. Нарастающие аннуитеты. Сравнение различных типов процентных ставок. Оценка потоков денежных средств. Правила принятия решений при составлении капитального бюджета: период окупаемости, дисконтированный период окупаемости, чистая приведенная стоимость, внутренняя доходность (рентабельность). Сравнение методов чистого приведенного значения и внутренней доходности. Модифицированная внутренняя доходность. Индекс рентабельности. Выбор оптимального капитального бюджета. Прогнозирование и анализ риска денежных потоков проекта. Определение релевантных денежных потоков, влияние налогообложения. Учет инфляции. Методы измерения автономного риска проектов: анализ чувствительности, анализ сценариев, метод Монте-Карло.

#### **Ценные бумаги: понятия, типы, доходности.**

Облигации: определение, типы, основные характеристики, инструменты оценки доходности, оценка рисков. Акции: определение, типы, инструменты оценки акций. Первичная публичная эмиссия акций (ИРО). Цикл финансовой жизни начинающей компании. Регулирование эмиссии ценных бумаг. Производные ценные бумаги. Варранты. Форвардные и фьючерсные контракты. Свопы. Векселя. Использование производных ценных бумаг для снижения риска.

#### **Стоимость корпоративного капитала. Оценка корпорации и источники ее финансирования.**

Стоимость корпоративного капитала: средневзвешенная стоимость капитала, стоимость заемных средств. Модель ценообразования капитальных активов (САРМ). Метод дисконтированных будущих денежных потоков (DCF). Метод сложения доходности облигаций и премии за риск. Сравнение изученных методов. Факторы, определяющие средневзвешенную стоимость капитала: внешние и внутренние. Оценка риска проекта. Ошибки использования методов оценки стоимости капитала. Оценка корпорации. Модели оценки: модель корпоративной оценки и роста дивидендов. Ценностно-ориентированный менеджмент. Выбор структуры капитала корпорации. Целевая структура корпорации. Бизнес риск и финансовый риск. Операционный левверидж. Определение оптимальной структуры капитала. Сложности при определении оптимальной структуры капитала. Теоретические взгляды на структуру капитала. Распределение прибыли между акционерами. Дивиденды. Капитальный доход. Дивидендная политика. Определение планового коэффициента выплаты дивидендов. Факторы, определяющие дивидендную политику. Лизинг как источник финансирования корпорации. Лизинг: определение, виды. Налоговые эффекты. Отражение лизинга в финансовой отчетности. Процедура оценки предприятием-лизингополучателем и лизингодателем.

Литература

##### ***а) основная литература:***

1. Финансы: Учебник для вузов / СПб. гос. ун-т экономики и финансов; Под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской, Б.М. Сабанти - М.: Юрайт, 2006 - 501с.
2. Ковалев В.В. Корпоративные финансы и учет: понятия алгоритмы показатели: Учебное пособие / В.В. Ковалев В.В. Ковалев.- М.: Проспект, 2010.-768 с.

##### ***б) дополнительная литература:***

3. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-бизнес, 2007.
4. Устюжанина Е. В., Петров А. Г., Садовнича А. В., Евсюков С. Г. Корпоративные финансы. Учебное пособие. М.: Дело, Академия народного хозяйства, 2008.
5. Р. Пайк, Б. Нил. Корпоративные финансы и инвестирование. 4-е изд-е. М.: Питер, 2006.

6. Баффет У. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
7. Кузнецова В.В. Основы налогового менеджмента. – М.: Мир книги, 2010.
8. Селезнева Н. Н., Ионова А. Ф. Финансовый анализ. Управление финансами. М.: Юнити-Дана, 2008.
9. Данилин В. И. Операционное и финансовое планирование в корпорации. – М.: Наука, 2006.
10. Зелль А. Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. – М.: Ось-89, 2007.
11. А. Гершун, М. Горский. Технология сбалансированного управления. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
12. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Паблшерз, 2010.
13. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей. – М.: Олимп-бизнес, 2008.
14. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. – М.: Вильямс, 2006.
15. Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт. Сбалансированная система показателей. – М.:Омега-Л, 2010.
16. Аскинадзе В. М., Максимова В.Ф., Петров В.С. Инвестиционное дело. - М.: Маркет ДС, 2010.
17. Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович. Основы финансового менеджмента. – М.: Вильямс, 2010.
18. Грязнова А.Г., Федотова М.А. Оценка бизнеса. - М.: Финансы и статистика, 2008.
19. Бочаров В.В. Корпоративные финансы: изд-во «Питер», 2008.
20. Шевчук Д.А. Корпоративные финансы: изд-во «ГроссМедиа», 2008.
21. Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Корпоративные финансы и учет: изд-во Проспект», 2010.
22. Леусский А.И., Гребенников П.И., Тарасевич Л.С. Теория корпоративных финансов: изд-во «Высшая школа», 2008

## 5. ДИСЦИПЛИНА «ТОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

### **Основы теории организационного поведения**

Теории организации и организационное поведение людей. Предмет теории организационного поведения как части теории организации. Понятие, генезис и цели организационного поведения. Междисциплинарный характер теории организационного поведения. основополагающие концепции организационного поведения. Элементы системы организационного поведения. Модели организационного поведения. Современные проблемы ОП. Особенности организационного поведения в России.

### **Личность в организации, мотивация персонала.**

Понятие личности и ее структура. Развитие личности и социализация. Современные теории личности. Типологии личностей. Взаимодействие человека и организации. Критериальная основа поведения. Характеристика индивидуальности человека. Вхождение человека в организацию. Адаптация человека к организационному окружению. Установки работников организации. Удовлетворенность трудом. Значение систематической мотивации работников, мотивационный менеджмент. Разнообразие и развитие идей мотивационного менеджмента. Национальные особенности мотивационного менеджмента. Индивидуальный подход мотивации персонала.

### **Управление конфликтами в организации.**

Природа конфликта. Конфликтная ситуация. Инцидент. Фрустрация. Причины конфликтов. Модель конфликта. Классификация конфликтов. Типы поведения людей в



конфликтной ситуации. Методы разрешения конфликтов. Управление конфликтами. Роль конфликта в современных организациях.

### **Корпоративная культура, формирование корпоративного поведения**

Понятие «организационная и корпоративная культура». Типы организационных культур. Составляющие организационной культуры. Организационный климат. Ценностные ориентиры и принципы трудового поведения. Целенаправленное формирование корпоративной культуры и корпоративного поведения персонала. Характеристика «здоровой корпоративной культуры». Система обучения и формирования управленческой культуры, культуры труда, общения, разрешения конфликтных ситуаций и т.д. Принципы изменения культуры. Оценка степени соответствия системы управления декларируемым стратегическим ценностям

### **Эффективное лидерство и управление командой**

Руководитель как лидер. Составляющие лидерского потенциала. Умения и навыки необходимые руководителю. Теории Х и У Д. Макгрегора. Стили руководства. Координатная сетка управления Блейка – Моутона. Эмоциональная компетентность. Способность руководителя к развитию подчиненных. Способы влияния на поведение подчиненных. Работа в команде. Управление рабочей группой. Формирование проектных команд. Групповые нормы. Характеристика ролей в команде.

### **Управление организационными изменениями и стрессами.**

Природа организационных изменений. Сопротивление переменам: причины, виды, последствия. Три стадии изменений. Управление организационными изменениями. Подходы и методы организационного развития. Казуальные переменные. Современные направления организационных изменений. Будущее организационного поведения. Причины и симптомы стресса. Влияние стресса на здоровье работников. Психологические проблемы, вызываемые стрессом. Поведенческие проблемы, обусловленные стрессом. Влияние стрессов на деятельность организации. Индивидуальные методы борьбы со стрессом. Способы борьбы со стрессом в организации.

### **Управление поведением работников. Профессиональный имидж**

Теоретические процессы обучения. Бихевиористские теории. Когнитивные теории. Теория социального научения. Принципы научения: подкрепление и наказание. Типы, формы и частота компенсации. Модификация организационного поведения (МОП). Управление поведением. Понятие имиджа. Формирование позитивного профессионального имиджа предприятия. Психологические особенности формирования имиджа. Создание корпоративного имиджа. Значение ценностей и корпоративной культуры в формировании имиджа организации.

### **Деловые переговоры**

Переговоры как образ мышления и жизни. Предмет переговоров. Диагностика переговоров. Этапы переговорного процесса. Типичные модели поведения на переговорах. Техника взаимодействия. Аргументация. Наиболее распространенные виды переговоров. Ведение переговоров в условиях критической ситуации. Влияние национальных различий на процесс деловых переговоров.

Литература

#### ***а) основная литература:***

1. Карташова Л.В., Никонов Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА – М; 2000.
2. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение. – М. Питер, 2007.
3. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение в схемах. –М. Айрис Пресс, 2002.
4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
5. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.

6. Организационное поведение. Учебник для вузов. А.Н. Силин и др. Под ред. Э.М. Короткова и А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 1998. –308 с.
- б) дополнительная литература:
7. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Учебное пособие. –М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
8. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. - М.: ЗАО "Олимп - Бизнес", 1999.
9. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний) В 2-х частях. – М.: "Прогресс", 1986
10. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 1999. – 384 с.
11. Кочеткова А.И. Введение в Организационное поведение и организационное моделирование. – М. Дело 2008.
12. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент. Учебно-практическое пособие.- М., МГУ им. М.В. Ломоносова, 2007.- 148 с.

#### 4.2. Дополнительные рекомендации

При подготовке к экзамену может использоваться программное обеспечение Microsoft Project и Project Expert.

Во время экзамена необходимо соблюдение правил его проведения: не допускается хождение по аудитории, списывание, использования мобильных телефонов и других средств коммуникации и т.д. Использование литературы, в том числе справочной, не допускается.

При грубом нарушении правил проведения экзамена экзаменуемый удаляется с экзамена с соответствующей отметкой в экзаменационной ведомости. В этом случае экзаменационный билет и незавершенную экзаменационную работу экзаменуемый обязан сдать секретарю.

5. Оценочные средства, предназначенные для установления в ходе аттестационных испытаний соответствия/несоответствия уровня подготовки выпускников, завершивших освоение ОП ВО по направлению Менеджмент по профилю Управление международными проектами, требованиям соответствующего ОС ВО РУДН.

*Пример билета:*

Билет 1

1. Что такое новация, новшество?
2. Понятие конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы
3. Стадии процесса разработки управленческого решения.

Билет 2

1. Методологические принципы корпоративных финансов.
2. Управление организационными изменениями в компании.
3. Оценка экономической эффективности инновационных проектов различными методами.

Пример практических заданий.

#### **Деловая игра «Мобильник»**

Для подготовки к индивидуальной работе каждый студент осуществляет web-серфинг по заданию, выдаваемому преподавателем, и результаты исследования использует в игре. На занятии в соответствии с игровой ситуацией студентам зачитывается письмо, присланное немецкой фирмой, работающей в сфере высоких технологий, в котором изложено задание, которое необходимо выполнить.

«Уважаемые дамы и господа, уважаемые служащие, из 50.000 служащих нашей инновационной организации, мы выбрали Вас для чрезвычайно ответственной задачи.

Вы знаете, что наша компания занимает ведущую позицию на всех международных рынках, на которых мы присутствуем. Традиционная продукция – аппаратные средства бытовой электроники и PC, в последнее время дополнены новыми инновационными сферами деятельности (стационарная телефонная сеть, услуги Internet, и сетевое обслуживание для мобильной телефонии).

Для того, чтобы развивать текущую позицию в телекоммуникационной сфере деятельности, наша компания планирует выйти на рынок мобильной коммуникации с инновационным аппаратным средством (мобильным устройством) или сервисным приложением. Помимо мультипликационного эффекта, который может быть получен через интенсивное сотрудничество с существующими сферами деятельности, мы ожидаем, что в настоящее время медленно растущий рынок мобильной коммуникации в Германии и других индустриальных рынках наберет скорость в среднесрочном периоде. Кроме того, мы ожидаем существенный рыночный рост в Российской Федерации так же как в Китайской Народной Республике, обещающий увеличение потенциала прибыли.

Задача, которую мы хотим возложить на Вас, - разработка инновационной и практической концепции продукта в виде мобильного коммуникационного устройства. Мы ожидаем, что ваша группа обеспечит наш успешный вход на европейский и/или азиатский рынок.

Один аспект, который имеет особое значение – то, что персональные предпочтения потребителя почти полностью удовлетворены за прошлые годы, это означает, что уникальное торговое предложение является решающим для жизнеспособного рыночного успеха. Это является также наиважнейшим, потому что мы конкурируем с установленными и известными марками.

Далее мы хотим дать Вам пояснения относительно глобального рынка. Ведущие научно-исследовательские институты в области новых технологий предсказывают средний рост телекоммуникационного рынка, в то время как самый высокий товарооборот ожидается в обслуживании мобильной связи (приблизительно на уровне 40%). 520 миллиардов устройств мобильного телефона были проданы на всемирных рынках в 200313 (+20.5 %). Лучшие 5 компаний - Nokia (доля на рынке 35.1 %), Фирма Motorola (16.9 %), Самсунг (9.7 %), Siemens (8.0 %) и Sony Ericsson (5.4 %).

Емкость рынка в Германии, как ожидают, более чем удвоится до 110 миллиардов евро до 2015. Рынок относительно молод (мобильные телефоны находятся на рынке в течение приблизительно 19 лет), и отличается все еще высокой технологической динамичностью, которая приводит к быстрой смене приоритетных свойств продукта. В целом, приблизительно 56.3 миллионов человек имели мобильный телефон в Германии в конце прошлого года. Это представляет проникновение на рынок приблизительно 70 %, в том числе 20-25 % - сфера бизнеса.

Частные пользователи могут быть сегментированы следующим образом: первая группа (~70 %) люди 20 - 40 летнего возраста, в то время как вторая - быстро растущая группа - "дети" между 14 и 20 годами.

Существует тесная связь между сетевой инфраструктурой (провайдерами) и аппаратными средствами, которые намеревается разрабатывать наша компания (приблизительно 60 – 70% продаж устройств осуществляется и субсидируется через провайдера).

По результатам фундаментального исследования, которое проводили в области аппаратных средств, стало очевидным, что существует три основных свойства продукта, влияющие на объем продаж на мобильном рынке устройства:

- Вес и размер устройств
- Дизайн устройств
- Исполнение устройства (качество звука, время работы в режиме раз- говора, время работы в режиме покоя, продолжительность зарядки, способность WAP, bluetooth, беспроводная электронная почта, пользовательский комфорт, ...)

- Обслуживание и аксессуары (служба передачи сообщений, игры, локализация, foto, видео ...)

Важность цены невысока. Наша компания наблюдала за развитием рынков мобильной коммуникации в течение долгого времени, не проявляя активность, но планируем некоторые действия до сентября 2015. Мы выявим пять – восемь рабочих групп, которые должны разработать конкурентоспособный продукт. Каждая из групп получает возможность убедить главного администратора заплатить за свою концепцию. Поэтому мы наметили 5-минутную презентацию для каждой группы.

Пожалуйста, примите во внимание следующие контекстные условия: Участникам тех групп, концепции которых мы сочтем ценными, и которые будут реализованы, будет предложено присоединиться к нашему инновационному подразделению с минимальной ежегодной зарплатой 100 000€ (excl. премия и социальное обеспечение). В соответствии с политикой нашей корпорации мы не можем обеспечить дальнейшую занятость остальных групп.

При дальнейшей разработке Вы должны принять во внимание, что мы нуждаемся в информации о следующих аспектах для адекватной оценки ваших концепций продукта:

- целевая группа
- стратегическое позиционирование (уникальное предложение)
- свойства продукта (вкл. размеры и вес), или устройство (как, это работает),
- Дополнительные услуги и продукты или технология
- дизайн продукта
- выбор и разработка стратегии продвижения, распределения и ценообразования
- отношение цены-качества (функционально-стоимостной анализ)
- возможные стратегические альянсы и партнеры
- экологическая ответственность продукта

Мы ожидаем ваши предложения.

Мы желаем Вам много творческих идей и подавляющего успеха для будущего нашей компании!

**Описание показателей и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания**

**Шкала оценки за устный ответ на междисциплинарном экзамене**

<b>Характеристика ответа</b>	<b>Баллы</b>	<b>Оценка ECTS</b>	<b>Оценка</b>
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	19-20	А	(5) - отлично
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен	17-18	В	(5) – отлично

литературным языком. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.			
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	14-16	С	(4) - хорошо
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Допущены некоторые ошибки, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. Могут быть также допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	12-13	D	(3) - удовлетворительно
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	10-11	Е	(3) – удовлетворительно
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях, присутствует фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины.	0-9	F	(2) – неудовлетворительно

Ответ на устную часть государственного экзамена:

<b>Оценка</b>	<b>Мин.</b>	<b>Макс.</b>	<b>Оценка</b>	<b>Мин.</b>	<b>Макс.</b>
A (5)	19	20	D (3)	12	13
B(5)	17	18	E (3)	10	11
C (4)	14	16	F(2)	0	9

**Шкала оценки за тестовую часть междисциплинарного экзамена**

<b>Процент правильных ответов</b>	<b>Кол-во баллов</b>	<b>Оценка</b>	<b>Процент правильных ответов</b>	<b>Кол-во баллов</b>	<b>Оценка</b>
Меньше 60%	0-9	F(2)	76-79%	14	C (4)
60-63%	10	E (3)	80-83%	15	
64-66%	11		84-86%	16	
67-71%	12	D (3)	87-90%	17	B (5)

72-75%	13	
--------	----	--

91-95%	18	А (5)
96-98%	19	
99-100%	20	

### Шкала итоговой оценки государственного экзамена

Итоговая оценка представляет собой сумму баллов, полученных за выполнение тестовой части и устного ответа на экзамене. Общая трудоемкость госэкзамена – соответствует 5 кредитам (100 баллам). Итоговая оценка выставляется, исходя из следующих критериев:

- тестовая часть - max 20 баллов;
- ответ на 1 вопрос - max 20 баллов;
- ответ на 2 вопрос - max 20 баллов;
- ответ на 3 вопрос - max 20 баллов;
- ответ на дополнительные вопросы - max 20 баллов;
- итоговая оценка - max 100 баллов.

Оценка	Мин.	Макс.
<b>А (5)</b>	95	100
<b>В (5)</b>	86	94
<b>С (4)</b>	69	85

Оценка	Мин.	Макс.
<b>Д (3)</b>	61	68
<b>Е (3)</b>	51	60
<b>Ф (2)</b>	0	50

### 6. Требования к выпускной квалификационной работе магистра

6.1. К защите ВКР допускается обучающийся, сдавший государственный экзамен (*при наличии*). Защита ВКР проводится на открытом заседании государственной экзаменационной комиссии (ГЭК).

Государственная итоговая аттестация проводится в виде устного представления ВКР, с последующими устными ответами на вопросы членов ГЭК в соответствии с Положением университета о ВКР. Доклад и/или ответы на вопросы членов ГЭК могут быть на иностранном языке.

6.2. В рамках проведения защиты выпускной квалификационной работы магистра проверяется степень освоения выпускников следующих компетенций:

**УК-1.** Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий.

**УК-2.** Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

**УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

**УК-4.** Способен применять современные коммуникативные технологии на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) для академического и профессионального взаимодействия.

**УК-5.** Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

**УК-6.** Способен определить и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

**УК-7.** Единая универсальная компетенция в области информационной культуры для уровня образования магистратура всех направлений подготовки.

**ОПК-1.** Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

**ОПК-2.** Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.

**ОПК-3.** Способен 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.

**ОПК-4.** Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

**ОПК-5.** Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.

**ОПК-6.** Общепрофессиональная компетенция в области цифровой экономики, единая для всех образовательных программ магистратуры направления подготовки.

**ПК-1** Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

**ПК-2** Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

**ПК-3** Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

**ПК-12** Способен организовывать проведение работ по выполнению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

**ПК-13** Способен управлять ресурсами соответствующего структурного подразделения организации.

**ПК-14** Способен проводить анализ и оптимизацию процессов управления жизненным циклом научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

### 6.3. Перечень тем выпускных квалификационных работ:

1. Государственное регулирование инновационной деятельности.
2. Инновации как важный фактор экономического развития страны
3. Организация инновационного процесса.
4. Основы инновационного проектирования
5. Управление персоналом в инновационной организации.
6. Новизна как главный фактор конкурентных преимуществ фирмы
7. Структура и содержание инновационного процесса
8. Модель коммерциализации интеллектуальной собственности
9. Система инновационного менеджмента на предприятии (в фирме)
10. Система инновационного менеджмента в госбюджетной организации
11. Система инновационного менеджмента в образовательном учреждении
12. Система инновационного менеджмента в учреждениях культуры
13. Система инновационного менеджмента в системе социальной защиты населения
14. Система инновационного менеджмента в системе регулирования занятости населения
15. Инновационный потенциал организации и его оценка.
16. Классификация инновационных организаций
17. Эволюция технологических укладов и инновационный менеджмент
18. Жизненный цикл инноваций.
19. Рынок инновационной деятельности
20. Маркетинг на рынке инноваций: содержание, структура, проектирование
21. Инвестирование в НИОКР: содержание, структура, проектирование
22. Рынок интеллектуального продукта: основной субъект рынка, виды интеллектуальной собственности.
23. Управление инновационными проектами
24. Цели и задачи инновационного менеджмента

25. Оценка инновационного потенциала организации
26. Классификация инновационных организаций
27. SWOT-анализ в инновационном менеджменте
28. PEST-анализ рынка в инновационном менеджменте
29. Управление инновационным научно-исследовательским проектом
30. Венчурный бизнес

6.4. Задачи, которые обучающийся должен решить в процессе написания выпускной квалификационной работы магистра соответствуют задачам профессиональной деятельности в соответствии с ОС ВО РУДН:

В процессе подготовки и защиты ВКР выпускник должен продемонстрировать:

- знания, полученные им как по учебным дисциплинам, учитывающим как направленность образовательной программы, так и по направлению подготовки в целом;
- умение работать со специальной и методической литературой, включая литературу на иностранном языке, нормативной документацией, статистической информацией;
- навыки ведения исследовательской работы;
- умение самостоятельного обобщения результатов исследования и формулирования выводов;
- владение компьютером и специальным программным обеспечением как инструментом обработки информации;
- умение логически строить текст, формулировать выводы и предложения.

6.5. Этапы выполнения выпускной квалификационной работы (ВКР), условия допуска обучающегося к процедуре защиты, требования к структуре, объему, содержанию и оформлению, а также перечень обязательных и рекомендуемых документов, представляемых к защите указаны в методических указаниях, утвержденных в установленном порядке:

- 1) выбор и закрепление темы, утверждение научного руководителя;
- 2) разработка примерного плана работы, согласование его с научным руководителем;
- 3) подбор и изучение нормативных правовых актов, изучение основной и дополнительной литературы (монографий, научных статей и т.п.) а также, при необходимости;
- 4) составление библиографии;
- 5) корректировка плана работы и составление плана-графика выполнения диссертационного исследования;
- 6) написание глав диссертационного исследования;
- 7) обработка и анализ полученной информации с применением современных информационных технологий;
- 8) за период обучения подготовка не менее 2 тезисов докладов по теме магистерской диссертации для научно-практического семинара, проводимого в РУДН, с возможностью последующей их публикации
- 9) в изданиях по выбору магистранта или его научного руководителя;
- 10) формулирование выводов по результатам проведенного диссертационного исследования и составление заключения, подготовка предложений, выносимых на защиту;
- 11) представление подготовленных материалов магистерской диссертации научному руководителю и доработка с учетом его замечаний, получение отзыва научного руководителя;
- 12) представление магистерской диссертации для проведения внешнего рецензирования;
- 13) представление магистерской диссертации с отзывом научного руководителя и рецензиями на кафедру;
- 14) представление магистерской диссертации к защите в государственную аттестационную комиссию и ее защита.



## 6.6 Оценочные средства.

Общую оценку за выпускную квалификационную работу выводят члены государственной экзаменационной комиссии на коллегиальной основе с учетом соответствия содержания заявленной теме, глубины ее раскрытия, соответствия оформления принятым стандартам, проявленной во время защиты способности студента демонстрировать собственное видение проблемы и умение мотивированно его отстаивать, владения теоретическим материалом, способности грамотно его излагать и аргументированно отвечать на поставленные вопросы. Оценки выпускным квалификационным работам даются членами экзаменационной комиссии на закрытом заседании и объявляются студентам-выпускникам в тот же день после подписания соответствующего протокола заседания комиссии.

### Шкала итоговой оценки выпускной работы магистра

Итоговая оценка представляет собой сумму баллов, полученных за выполнение и защиту выпускной работы бакалавра. Итоговая оценка выставляется, исходя из следующих критериев (максимальная оценка 100 баллов):

- Актуальность темы – 5 баллов;
- Самостоятельность автора при написании ВКР - 10 баллов;
- Обоснованность и логичность структуры работы и выводов - 10 баллов;
- Грамотность изложения материала - 10 баллов;
- Знание основных концепций и научной литературы по избранной теме - 5 баллов;
- Наличие и качество иллюстративного материала 5 баллов;
- Соответствие ВКР правилам оформления ВКР выпускника РУДН (приказ ректора № 878 от 30.11.16) - 10 баллов;
- Содержание отзыва руководителя /рецензента - 15 баллов;
- Доклад студента - 15 баллов;
- Ответы студента на вопросы - 15 баллов.

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>A (5)</b>	95	100
<b>B (5)</b>	86	94
<b>C (4)</b>	69	85

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>D (3)</b>	61	68
<b>E (3)</b>	51	60
<b>F (2)</b>	0	50

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

#### Разработчики:

Зав.каф.ИМВЭД



\_\_\_\_\_ А.И. Каширин

Руководитель программы

Зав.каф.ИМВЭД



\_\_\_\_\_ А.И. Каширин



**Заведующий кафедрой**

Зав.каф. ИМВЭД \_\_\_\_\_

А.И. Каширин