

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

*Экономический факультет/институт*

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент**

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

Управление международными проектами

**Квалификация выпускника магистр**

## 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 «Управление международными проектами» 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:

универсальные компетенции (УК):

- УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать 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. Способен: искать нужные источники информации и данные, воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач; проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных.

Обще–профессиональные компетенции:

- 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. Способен критически оценивать возможности цифровых технологий для решения профессиональных задач, работать с цифровыми данными, оценивать их источники и релевантность.

Профессиональные компетенции:

- ПК-1. Способен управлять эффективностью инвестиционного проекта
- ПК-2 Способен оценить бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации
- ПК-3 Способен руководить проектной работой в организациях, ведущих внешнеэкономическую деятельность, с использованием современных методов управления проектами.

Первый этап государственного экзамена проводится в виде тестирования в системе Ментор, предлагается случайный выбор 50 вопросов из 105 возможных. Междисциплинарный государственный экзамен проводится в устной форме и включает в себя 33 экзаменационных билета.

### 3.3. Содержание государственного экзамена.

Примерный перечень вопросов для государственного экзамена

#### Управленческая экономика

1. Функции и носители предпринимательства в рыночной экономике (подходы Р. Кантильона, Й. Шумпетера, И. Кишнера)
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.

#### Финансы организаций

1. Анализ рыночных коэффициентов ( $P/E$ ,  $P/B$ ,  $P/CF$ )
2. Показатели эффективности деятельности компании ( $ROI$ ,  $ROE$ ,  $ROA$ ,  $ROS$ ).
3. Методы краткосрочного планирования прибыли: операционный и финансовый рычаги. Точка безубыточности и ее расчет.
4. Оценка стоимости капитала. ( $WACC$ ,  $MCC$ ). Стоимость акционерного капитала (Формула Гордона).
5. Расчет дополнительных финансовых потребностей компании. ( $AFN$ )
6. Методы прогнозирования рыночной стоимости предприятия. ( $DCF$ ,  $BOND+RP$ ,  $CRP$ )
7. Метод  $EPS-EBIT$ . Равновесная точка между способами финансирования.
8. Модель  $CAPM$ .
9. Управление оборотными активами (управление запасами, управление дебиторской задолженностью). Расчет коэффициентов.

#### Теория организации управления

11. Эволюция теорий и моделей организации управления.
12. Законы организации управления и их приложение.
13. Роль и значение информации в теории организации управления.
14. Принципы динамической организации в теории организации управления
15. Роль мотивации в модификации индивидуального поведения при организации управления.
16. Планирование ресурсов при организации управления.
17. Принципы рационализации в теории организации управления.
18. Иерархии и классификация систем в теории организации управления.

#### Современный стратегический анализ

1. Функции стратегического менеджмента в организации.
2. Понятие и цели стратегического анализа, его роль в формулировании стратегии. Стратегическое соответствие.
3. Иерархия и характеристика стратегий организации.
4. Структура и особенности политико-правового анализа внешней среды международного бизнеса.
5. Структура и особенности экономического анализа внешней среды международного бизнеса.
6. Необходимость и основные направления анализа социокультурной среды международного бизнеса.
7. Использование модели М. Портера для оценки конкуренции в международном бизнесе.
8. Природа, источники и условия возникновения конкурентного преимущества. Ресурсы и компетенции как источники стратегического преимущества.

### Методология исследования проблем управления

1. Эволюция подходов к исследованию проблем управления. Системный подход управлению: основные понятия, отличия от других подходов.
2. Виды социально-экономических экспериментов, их основные характеристики и особенности, области применения.
3. Методы определения приоритетности управленческих проблем: ранжирование, парное сравнение, балльное сравнение. Алгоритм практической реализации, область применения, ограничения на возможность применения.
4. Метод анализа иерархий: алгоритм применения, область применения, особенности практической реализации.
5. Виды моделей анализа среды функционирования (Data Envelopment Analysis), их сходства и различия.
6. Понятие границы эффективности в анализе среды функционирования (Data Envelopment Analysis). Понятие целевого параметра (projections) для неэффективного объекта.
7. Что такое нежелательный выход в модели анализа среды функционирования (Data Envelopment Analysis)? Приведите примеры из практики менеджмента. Какие методы работы с нежелательными выходами Вам известны?

### Проектный анализ

1. Понятие и классификация инвестиций, субъект и объект инвестиционного процесса. Инвестиции в капиталобразующие активы. Формы реальных инвестиций.
2. Проектный подход к реальным инвестициям. Организационно-экономический механизм проекта.
3. Виды эффективности инвестиционного проекта. Потоки реальных денег. Финансовая реализуемость проекта.
4. Финансовый план проекта. Основные принципы оценки эффективности проектов.
5. Виды денежных потоков. Поток для дисконтирования и поток для финансового планирования. Стоимость капитала.
6. Понятие дисконтирования. Показатели эффективности проекта NPV, PI.
7. Понятие дисконтирования. Показатель эффективности проекта IRR. График зависимости NPV от ставки дисконтирования.
8. Стадии инвестиционного проекта. Команда разработчиков ТЭО. Структура ТЭО.
9. Учет инфляции при оценке эффективности инвестиционного проекта.
10. Учет неопределенности и риска инвестиционного проекта.

### Управление международными проектами

1. Проект. Свойства проекта. Тройное ограничение проекта. Экспертные области управления проектами.
2. Жизненный цикл проекта, участники проекта,
3. Влияние организационной структуры исполняющей организации на процесс управления проектом.
4. Группы процессов управления проектом, области знаний управления проектами.
5. Управление содержанием проекта
6. Управление сроками проекта
7. Управление стоимостью проекта
8. Метод освоенного объема
9. Управление коммуникациями проекта
10. Управление рисками проекта

### Бизнес-инжиниринг

1. Требования к созданию бизнес-модели. Шаблон бизнес-модели. Структура шаблона бизнес-модели.

2. Концепция «разделения» бизнес-модели. Проблемы «неразделенной компании». Решение и обоснование применения метода «разделения».
3. Концепция и структура шаблона «длинный хвост». Условия применения.
4. Многосторонние платформы. Особенности применения в электронном бизнесе.
5. Модели Freemium и «Приманка и крючок». Основные характеристики и особенности применения.
6. Оценка бизнес-модели. Анализ существующей бизнес-модели. SWOT-анализ структурных блоков.
7. Бизнес-модели и стратегия «голубого океана». Модель 4-х действий и концепция инновации.
8. Управление множественными бизнес-моделями. Введение новых моделей в существующую организацию. Проблемы и ограничения.
9. Открытые бизнес-модели. Сотрудничество с внешними партнерами «извне» и «изнутри». Открытые инновации.

#### Agile Project Management

1. Различия между Agile и традиционным управлением проектами (Waterfall).
2. Роли в фреймворке Scrum.
3. Основные артефакты в фреймворке Scrum.
4. Масштабируемые фреймворки Agile.
5. Scrum и Kanban. Общие черты и различия.
6. Управление Agile-командами. Понятие I-shaped и T-shaped специалисты.
7. Agile контракты.
8. Гибридные циклы управления проектами.
9. Подходы к управлению проектами в рамках Agile.
10. Выбор жизненного цикла проекта в условиях риска и неопределенности.

#### Информационные системы управления в международных проектах

1. Информационные системы управления: понятие, классификация и преимущества применения
2. Основные принципы, характеристики и особенности современных информационных технологий в сфере корпоративного управления
3. Современные тенденции развития корпоративных систем управления
4. Функциональные возможности ERP-систем и систем класса ERP-II
5. Интранет и Экстранет: общая характеристика, назначение, преимущества и угрозы в применении
6. Виды угроз безопасности информационных систем. Методы и средства защиты информации

#### Управление контрактами в международных проектах

1. Роль и место управления контрактами в управлении проектом.
  2. Основные процессы управления поставками по PMBOK.
  3. Проблема неопределенности в проектах и ее влияние на современный контрактинг. Основные типы издержек.
  4. Основные виды правовых форм компаний.
  5. Методы оценки предложений поставщиков.
  6. Жизненный цикл контракта. Существенные условия контракта.
  7. Наиболее распространённые виды контрактов. Как соотносятся между собой виды работ и виды контрактов.
  8. Особенности работы с различными контрагентами: глобальные компании, нерезиденты, госучреждения, физические лица.
  9. Виды договоров. Существенные условия договора. Отличие договоров на услуги от договоров подряда.
4. Методические рекомендации к подготовке и сдаче итогового государственного экзамена
- 4.1. Основные разделы дисциплин и рекомендуемая литература.

## ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА»

### *Тема 1. Введение*

Экономика и принятие управленческих решений. Понятие управленческой экономики». 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.

#### ДИСЦИПЛИНА «МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ»

Тема 1. Современные методологические подходы к идентификации и оценке проблем управления. Эволюция методологических подходов в менеджменте. Обзор количественных и качественных методов идентификации проблем управления.

Современные методы производственного менеджмента

Тема 2. Эксперимент как способ идентификации проблем управления      Виды экспериментов в исследованиях проблем управления. Способы постановки активного и пассивного эксперимента. Методы сбора, обработки и оценки качества информации, полученной в ходе эксперимента.

Тема 3. Методы определения приоритетности проблем управления. Шкалирование. Операциональные измерительные процедуры. Методы ранжирования альтернатив. Метод анализа иерархий.

Тема 4. Методы оценки эффективности систем управления однородных экономических агентов      Система управления экономического агента как непараметрическая система типа «черный ящик». Методология анализа среды функционирования: основные понятия и принципы сравнительной оценки латентных переменных. Модели АСФ с ориентацией по входу и по выходу. Учет эффекта масштаба в моделях АСФ

Тема 5. Практические приложения методологии анализа среды функционирования

Формирование референтного множества для оценки сравнительной эффективности систем управления. Определение входов и выходов системы управления. Определение понятия эффективности. Методы работы с нежелательными выходами.

Литература

1. 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
2. Бескровный И.М. Системный анализ и информационные технологии в организациях [электронный ресурс]: Учебное пособие / И.М. Бескровный. - электронные текстовые данные. - М.: Изд-во РУДН, 2012. - 392 с. - ISBN 978-5-209-04874-9.
3. Коршунов Ю. С. Методы принятия оптимальных управленческих решений [Текст]: Учебное пособие / Ю.С. Коршунов, Н.В. Маркова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Изд-во РУДН, 2016. - 46 с. - ISBN 978-5-209-07590-5 : 41.45.
4. 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.

5. Алексеенко В.Б. Основы системного анализа [Электронный ресурс] : Учебное пособие / В.Б. Алексеенко, В.А. Красавина. - М. : Изд-во РУДН, 2010. - 171 с. : ил. - ISBN 978-5-209-03521-3 : 150.00.

## ДИСЦИПЛИНА «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ»

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

Теория организации управления: основные определения. Предмет и метод теории организации управления. Система наук об организации и место теории организации управления среди других наук. Взаимодействие теории организации управления 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 управления и теории систем. Теория организации управления и теории менеджмента, информатики, принятия решений. Источники формирования теоретического знания в области организации. Логическая схема изучения теории организации управления. Задачи курса.

*Тема 2. Сущность и содержание организации в теории организации управления.*

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 управления.*

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. Виды организационных отношений. Межорганизационные и внутриорганизационные отношения. Организационные задачи.

*Тема 4. Хозяйственные организации в теории организации управления.*

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. Роль и значение информации в теории организации управления.*

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. Организация управления на базе использования самоорганизации и самоуправления.*  
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 в теории организации управления.*

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 в теории организации управления.*

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 в теории организации управления.*

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 организации управления 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. Организационное поведение как составная часть теории организации управления.*

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. Организация управления посредством анализа основных характеристик 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 системе организации управления.*

Восприятие, как когнитивный процесс. Понятие восприятия 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 при организации управления.*

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. Организация управления на базе концепции группы.*

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 при организации управления.*

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 организацию управления.*

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 как способ повышения эффективности организации управления.*

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. Игнацкая, М.А., Лылова, Е.В. Основы теории организации управления. – М.: изд. РУДН, 2020 – с. 128.
2. Лалу, Фредерик Открывая организации будущего / Фредерик Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019 – с. 610
3. Тромпенаарс, Фонс 100 ключевых моделей и концепций управления / Фонс Тромпенаарс, Пит Хейн Куберг; пер. с англ. [Юлии Константиновой и Таиры Мамедовой]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 636 с.

## ДИСЦИПЛИНА «ФИНАНСЫ ОРГАНИЗАЦИЙ»

*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 левверидж.

*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.

## 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.

Внешнеэкономические 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/strategicheskiy-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>

## ДИСЦИПЛИНА «БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ»

Тема 1. Общая схема описания, анализа и построение бизнес-модели.

Определение и понятие бизнес-модели. Требования к шаблону бизнес-модели. Структура бизнес-модели. Блоки и шаблон бизнес-модели.

Тема 2. Виды и способы построения типовых бизнес-моделей.

Разделение бизнес-модели. Бизнес-модель «Длинный хвост» и особенности ее реализации в электронном бизнесе. Многосторонние платформы. Бизнес-модели с бесплатным ценностным предложением. Открытые бизнес-модели. Сотрудничество с внешними партнерами «извне» и «изнутри». Открытые инновации.

Тема 3. Разработка дизайна бизнес-модели.

Карта эмпатии. Создание «конструктора потребителя». Мозговой штурм. Прототипирование. Метод сценарного планирования. Факторы и ограничения.

Тема 4. Стратегия управления бизнес-моделями.

Среда бизнес-моделирования. Оценка бизнес-модели. Анализ общей картины существующей бизнес-модели. SWOT-анализ структурных блоков. Бизнес-модели и стратегия «голубого океана». Модель 4-х действий и концепция инновации. Управление множественными бизнес-моделями. Введение новых моделей в существующую организацию. Проблемы и ограничения.

1. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. / А. Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013 – 288 с.

2. А. Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей. Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018 – 288 с.

3. А. Остервальдер, Ив Пинье, Г. Бернарда, А. Смит. Разработка ценностных предложений.

4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

3. Методология организации проектного бизнеса. / В. Кондратьев, В. Лоренц; М.: Эксмо – 2007- 568 с.

4. Инжиниринг и моделирование бизнеса. / Б. Рапопорт, А. Скубченко; М.: Экмос – 2001 – 240 с.

## ДИСЦИПЛИНА «ПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ»

*Тема 1. Предмет и объект курса «Проектный анализ».*

Цели и задачи курса. Нормативно-правовая база и источники информации. Учебная и научная литература по вопросам проектного анализа.

*Тема 2. Сущность и содержание инвестиций*

Инвестиции, инвестиционно-проектная деятельность: сущность и содержание, классификация инвестиций. Реальные инвестиции.

*Тема 3. Проектный подход к управлению реальными инвестициями.*

Проектный анализ в управлении инвестиционной деятельностью. Проектный подход к управлению реальными инвестициями. Информационная база проектного анализа.

*Тема 4. Инвестиционный проект.*

Виды инвестиционных проектов, в соответствии с целями участников. Фазы инвестиционного проекта. Предынвестиционная, инвестиционная и эксплуатационная фазы проекта. Основные участники инвестиционного проекта.

*Тема 5. Структура технико-экономического обоснования инвестиционного проекта.*

Исследования инвестиционных возможностей. Предварительное ТЭО. Структура ТЭО. Стратегия проекта и концепция маркетинга. Сырье и поставки. Месторасположение, строительный участок и окружающая среда. Проектирование и технология. Организационная структура проекта. Организация и накладные расходы. Трудовые ресурсы. План-график осуществления проекта.

*Тема 6. Эффективность инвестиционного проекта.*

Основные подходы к оценке эффективности инвестиционного проекта. Стоимость денег во времени. Применение дисконтирования. Статические и динамические показатели эффективности проекта. Окупаемость проекта. Проблема оценки социальной эффективности проекта.

*Тема 7. Финансовый анализ и оценка инвестиционного проекта.*

Денежные потоки от различных видов деятельности по проекту. Операционная, инвестиционная и финансовая деятельность. Финансовая реализуемость проекта и капитал риска. Оборотные средства инвестиционного проекта.

*Тема 8. Управление проектными рисками.*

Понятие неопределенности и риска инвестиционного проекта. Виды проектных рисков. Идентификация рисков, методы оценки, качественный и количественный анализ рисков инвестиционного проекта. Способы снижения степени риска в управлении инвестиционным проектом. Анализ чувствительности проекта. Сценарный анализ. Анализ дерева решений.

*Тема 9. Учет инфляционных факторов в анализе инвестиционных проектов*

Виды инфляции и ее влияние на ресурсы и продукты проекта. Текущие и постоянные, абсолютные и относительные цены. Учет инфляционных факторов в анализе инвестиционных проектов. Инфляционная коррекция денежных потоков. Анализ чувствительности показателей эффективности проекта к изменениям уровня цен и валютного курса.

*Тема 10. Управление портфелем инвестиционных проектов (реальные инвестиции).*

Выбор оптимального инвестиционного проекта. Альтернативные, независимые и замещающие проекты. Особенности принятия инвестиционного решения в условиях альтернативного инвестирования в капиталобразующие активы. Практика принятия инвестиционных решений на производственном предприятии.

Литература

1. Управление проектами [Электронный ресурс] : Учебник / В.Н. Островская [и др.]. - СПб. : Издательство "Лань", 2018. - 400 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - ISBN 978-5-8114-2818-2.  
[http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=466535&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=466535&idb=0)
2. Сироткин Сергей Александрович. Экономическая оценка инвестиционных проектов [Текст/электронный ресурс] : Учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - 3-е изд., перераб. и доп. ; Электронные текстовые данные. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 311 с. - ISBN 978-5-238-01944-4 : 500.00.  
<http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/6039>
3. Смирнов В.Б. Проектный анализ [Текст/электронный ресурс] : Учебное пособие / В.Б. Смирнов, С.Е. Кирюхина. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2017. - 126 с. - ISBN 978-5-209-08452-5 : 109.13.  
<http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/6613>

4. Матюшок С.В., Смаржевский И.А. Проектный анализ: Учеб. Пособие / Под общ. Ред. В.М.Матюшка. – М.: РУДН, 2010. – 208 с.
5. Беренс В., Хавранек П.М., Руководство, по оценке эффективности инвестиций. М., Интерэксперт: ИНРА-М, 1995. (Руководство, по практической оценке, проектов. ЮНИДО, 1986. Guide to Practical Project Appraisal - Social Benefit-Cost Analysis in Developing Countries <http://www.unido.org/index.php?id=o3421>)
6. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учеб.пособие. 3-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
7. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ.
8. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (вторая редакция) / Министерство экономики РФ, Минфин РФ, ГК по стр-ву, архит. И жил. Политике; рук. Авт. Кол.: Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. М.: Экономика, 2000.

## ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ПРОЕКТАМИ»

*Тема 1. Основные понятия управления проектами. Информационные технологии в управлении проектами. Программное приложение Microsoft Office Project.*

Цели и задачи курса. Предмет курса. Понятие проекта, типы и виды проектов, отличие проекта от операционной деятельности. Понятие управления проектами. Цели проекта, «тройное ограничение». Эволюция управления проектами. Экспертные области в управлении проектами. Международные стандарты и сертификация в области управления проектами. «Свод знаний» по управлению проектами.

Знакомство с интерфейсом Microsoft Office Project. Навигация, понятие представлений и таблиц, создание и сохранение файлов проектов. Настройка программы, общие настройки, настройки редактирования и отображения. Настройки панелей инструментов. Рабочая область Microsoft Office Project. Создание нового проекта и настройка параметров его планирования.

*Тема 2. Жизненный цикл проекта. Влияние организации на проект.*

Жизненный цикл проекта. Фазы проекта. Участники проекта и их влияние на проект. Функции менеджера проекта. Влияние организации на проект. Понятие проектной организации. Среда управления проектами, понятие портфеля и программы проектов, офис управления проектами.

*Тема 3. Процессы управления проектами*

Процессы управления проектами. Характеристика и группировка процессов управления в соответствии с руководством по изучению «Свода знаний по управлению проектами» Института управления проектами (PMI). Взаимодействие процессов управления проектами. Инициация проекта. Маркетинг проекта. Управление интеграцией проекта. Управление исполнением проекта.

*Тема 4. Области знаний и группы процессов управления проектом*

Области знаний и группы процессов управления проектом. Документы проекта. Процесс разработки устава проекта. Процесс определения заинтересованных лиц (участников) проекта. Планирование проекта и констатация его целей. Сущность планирования проектов. Разработка плана управления проектом. Компоненты интеграционного плана управления проектом.

*Тема 5. Управление содержанием проекта*

Процессы управления содержанием проекта. Понятия содержания проекта и содержания продукта. Разработка плана управления содержанием проекта. Процесс сбора требований к содержанию проекта и продукта. Процессы определения содержания и создания

иерархической структуры работ (ИСР). Метод декомпозиции. Понятие пакета работ. Управление содержанием. Процесс подтверждения содержания.

*Тема 6. Управление сроками проекта.*

Определение операций (декомпозиция пакетов работ до уровня операций). Определение последовательности операций. Оценка ресурсов операций. Оценка длительности операций. Календари проекта, ресурсов и задач. Зависимости и связи задач. Разработка расписания. Процесс управления расписанием.

Анализ сетевой диаграммы проекта. Метод критического пути, прямой и обратный проходы, ранние и поздние даты начала и окончания задач. Полные и свободные резервы времени задач.

*Тема 7. Управление стоимостью проекта.*

Оценка затрат. Разработка бюджета. Базовый план выполнения стоимости, S-кривая. Управленческий резерв проекта. Процесс управления стоимостью.

Методы процесса управления стоимостью. Метод освоенного объема, анализ отклонений и прогнозирование. Показатели эффективности выполнения проекта, индикаторы прогнозов хода выполнения проекта, индекс производительности работ проекта «до завершения».

*Тема 8. Управление интеграцией проекта.*

Элементы Устава проекта и описания содержания. Состав интеграционного плана управления проектом – базовые планы по содержанию, срокам, стоимости. Процесс общего управления изменениями.

*Тема 9. Управление качеством проекта.*

Планирование качества. Осуществление обеспечения качества. Осуществление контроля качества.

*Тема 10. Управление рисками проекта.*

Планирование управления рисками, идентификация, качественный и количественный анализ рисков, планирование мер реагирования на риски, мониторинг и управление рисками проекта. Основные методы идентификации и анализа рисков. Стратегии, принимаемые в отношении рисков.

*Тема 11. Управление коммуникациями проекта.*

Определение заинтересованных сторон проекта. Планирование коммуникаций. Распределение информации. Управление ожиданиями заинтересованных сторон. Подготовка отчетов об исполнении.

*Тема 12. Управление человеческими ресурсами проекта.*

План управления человеческими ресурсами проекта, набор команды проекта, развитие команды проекта, управление командой проекта.

*Тема 13. Управление закупками проекта.*

Планирование закупок, осуществление закупок, управление закупочной деятельностью, закрытие закупок.

**Литература**

1. Управление проектами [Электронный ресурс] : Учебник / В.Н. Островская [и др.]. - СПб. : Издательство "Лань", 2018. - 400 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - ISBN 978-5-8114-2818-2. [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=466535&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=466535&idb=0)
2. Управление проектами [Электронный ресурс] : Учебное пособие для бакалавров экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Авт.-сост. Т.Н. Якубова. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2018. - 64 с. : ил. - ISBN 978-5-209-08363-4. <http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/6525>
3. Баранова Нина Михайловна. Организация проектной деятельности в современных экономических условиях [Текст/электронный ресурс] : Учебно-методическое пособие в 2 ч. / Н.М. Баранова. - Электронные текстовые данные. -

- М. : Изд-во РУДН, 2018. - 68 с. - ISBN 978-5-209-08609-3. - ISBN 978-5-209-08607-9 : 57.34. <http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/6507>
4. Управление проектами: Учеб. Пособие / Под общ. Ред. В.М.Матюшка. – М.: РУДН, 2010. – 711 с.
  5. Матюшок С.В., Смаржевский И.А. Проектный анализ: Учеб. Пособие / Под общ. Ред. В.М.Матюшка. – М.: РУДН, 2010. – 208 с.
  6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (РуководствоРМВОК) Четвертое издание 2008 Project Management Institute, 14 Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США.
  7. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон Управление проектами: Практическое руководство/ Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003.
  8. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. М12 Управление проектами: Учебное пособие / Под общ.ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004.
  9. Богданов В. Управление проектами в Microsoft Project 2007. Учебный курс (+CD) [В соответствии с РМВоК 2004]. — СПб.: Питер, 2007. — 592 с.+ CD-ROM.

## ДИСЦИПЛИНА «AGILE PROJECT MANAGEMENT»

Тема 1. Концепция управления проектами.

Суть проектного управления и отличие его от традиционного менеджмента. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями.

Тема 2. Основные принципы методологии Agile

История возникновения методологии Agile. Основные принципы и ценности методологии Agile. Манифест Agile. Краткий обзор существующих методик. Сравнение гибких и традиционных методологий управления проектами. Выбор жизненного цикла проекта в условиях риска и неопределенности.

Тема 3. Фреймворки и правила Agile

Обоснование необходимости гибкого управления проектами и почему многие проекты требуют гибкого подхода. Определение того, насколько гибкое управление проектом аналогично и как оно отличается от традиционных жизненных циклов управления проектами. Регламентация процессов управления проектами.

Обзор методологий, принципов и методов организации проектов в условиях меняющейся бизнес-среды. Современные практики гибкого планирования проектов: Agile, XP, MSF, DSDM. Фреймворки Scrum, Lean, Kanban, Crystal.

Тема 4. Введение и ключевые принципы фреймворка Scrum

Что такое Scrum. Основные термины и понятия SCRUM. Основные процессы Scrum. Общее описание процесса. Основные роли в Scrum и зоны их ответственности. Product Owner, Scrum master, Scrum team. Роль бизнес-аналитика в гибком проекте.

Тема 5. Артефакты Scrum

Артефакты в Scrum, Product backlog, sprint, sprint backlog, burndown chart, planning poker, daily scrum. Основы процесса непрерывного улучшения продукта. Введение в гибкое планирование портфеля проектов.

Тема 6. Работа в рамках спринта по Scrum

Принцип планирования работ на спринт. Основные методы и подходы к оценке задач. Понятие velocity команды. Работа на этапе спринта. Зоны ответственности, метрики оценки производительности команды. Повышение производительности команды. Основы адаптивного планирования. Команда в scrum проекте. Понятие I-shaped и T-shaped специалист. Правила выбора размера команды.

Тема 7. Подведение итогов спринта в Scrum

Что такое демонстрация. Кто участвует в демонстрации. Основные правила проведения демонстрации. Что такое ретроспектива. Основные участники ретроспективы.

Основные правила проведения ретроспективы. Вовлечение заинтересованных сторон. Обнаружение и разрешение проблем. Масштабируемые фреймворки в рамках Agile.

Тема 8. Риски применения Agile в проектах

Способы организации работ в распределенных проектах. Scrum of scrum of Scrum, Less. Управление рисками. Классификация рисков. Идентификация рисков. Качественный анализ рисков. Построение дерева решений. Планирование реагирования на риски. Agile контракты. Fixed price, Time and material, Time per team, Cost and Outstaffing, T&M with cap.

Литература

4. Руководство к своду знаний по управлению проектами. - М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 792 с.
5. Проектные методологии управления: Agile и Scrum [Текст/электронный ресурс]: Учебное пособие / Ю.Д. Агеев [и др.]. - Электронные текстовые данные. - М. : Аспект Пресс, 2018. - 160 с. - (Цифровые модели бизнеса). Ссылка на документ: [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=472410&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=472410&idb=0)
6. Стеллман Э., Грин Д. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018 – с. 448.

## ДИСЦИПЛИНА «ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТАХ»

*Тема 1. Информация, система, информационные системы*

Этапы развития информационных систем. Основные черты поколений информационных систем. Недостатки информационных систем.

*Тема 2. Информационные технологии*

Этапы развития информационных технологий. Цели внедрения информационных технологий. Современные информационные технологии. Основные характеристики современной информационной технологии. Особенности современных информационных технологий. Современные информационные технологии

*Тема 3. Тенденции в области информационных технологий*

Особенности возникновения и тенденции развития комплексных систем управления, зарубежный и российский опыт. Управление проектами, как элемент комплексной системы управления предприятием

*Тема 4. Описание информационных систем*

Моделирование данных и моделирование бизнес-процессов. Перекрестная проверка данных и процессов, объектно-ориентированное моделирование. Определение сферы применения информационных систем

*Тема 5. Внедрение информационных систем*

Этапы внедрения информационных систем управления, проблемы внедрения и пути их разрешения. Экспертиза стоимости внедрения, программно-аппаратное обеспечение и подготовка инфраструктуры. Интеграционные платформы

*Тема 6. Архитектура информационных систем*

Системы операционного уровня. Системы для профессиональной работы с данными (знаниями). Управленческие системы. Стратегические системы

*Тема 7. Безопасность информационных систем*

Программные и аппаратные средства обеспечения безопасности функционирования комплексных систем управления. Распределение прав доступа

*Тема 8. E-коммерция*

Виды электронной коммерции. Преимущества E-коммерции перед традиционными формами, для бизнеса и потребителей. Интеграция электронной коммерции в единое информационное пространство. Модели B2C

*Тема 9. E-бизнес*

Интранет, экстранет, электронный бизнес и интранет, электронный бизнес и интранет,

электронный обмен данными, модели B2B

*Тема 10. Корпоративные приложения*

Комплексные системы управления предприятием (ERP-системы), системы управления логистическими цепочками (SCM-системы), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы)

*Тема 11. Системы поддержки принятия решений*

Системы поддержки принятия решения на оперативном (управление процессами, структурирование информации), управленческом (решения о распределении ресурсов, системы обеспечения обратной связи) и стратегическом уровне

*Тема 12. Система управления знаниями*

Базы данных и базы знаний, экспертные системы, системы нечеткой логики

Литература

1. Вылегжанина, А.О. Прикладные информационные технологии в экономике : учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 244 с. : ил., схем., табл. - Библиогр.: с. 237-240 - ISBN 978-5-4475-8699-7 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446662>
2. Вдовин, В.М. Предметно-ориентированные экономические информационные системы : учебное пособие / В.М. Вдовин, Л.Е. Суркова, А.А. Шурупов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 386 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02262-3 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453951>
3. Информационные системы и технологии управления : учебник / ред. Г.А. Титоренко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 591 с. : ил., табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - ISBN 978-5-238-01766-2 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115159>
4. Никитаева, А.Ю. Корпоративные информационные системы : учебное пособие / А.Ю. Никитаева, О.А. Чернова, М.Н. Федосова ; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2017. - 149 с. : схем., табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-2236-1. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493253>
5. Эгамов Х.А., Эгамов М.А. Информационные технологии как инструмент управления производственной инфраструктурой предприятия /Сборник статей : Инновационные технологии в управлении. ООО "МАКС Пресс". 2020. С. 205-208.

## ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТАМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТАХ»

*Тема 1. Организационные формы внешнеэкономической деятельности фирмы на международном рынке.*

Роль и место управления контрактами в управлении проектом. Основные процессы управления контрактами. Признаки внешнеторгового контракта. Виды договоров во внешнеэкономической деятельности.

*Тема 2. Содержание внешнеэкономических операций и сделок.*

Внешеэкономические операции как комплекс основных и вспомогательных видов коммерческой деятельности. Экспортные и импортные операции. Резэкспорт и реимпорт. Сделки купли-продажи, предмет сделки: товары, оказание услуг за рубежом. Сделки купли-продажи как элемент международной производственной кооперации или научно-технического сотрудничества. Международный договор о поставке товара или оказании услуг как разновидность внешнеэкономической сделки. Этапы внешнеэкономической сделки.

*Тема 3. Правовые формы компаний в ведущих странах мира.*

Основные виды правовых форм российских и иностранных компаний. Что определяет

правовая форма? Правовые формы компаний и их наименования в различных странах.

*Тема 4. Договор международной купли-продажи товаров.*

Понятие контракта. Заключение контракта на основе делового предложения партнера. Виды деловых предложений. Процесс рассмотрения предложений. Основные статьи контракта. Жизненный цикл контракта. Процесс определения требований. Процесс составления заявки. Международные правила толкования торговых терминов.

*Тема 5. Стратегия контракта. Цели управления контрактом.*

Выбор стратегии контракта. Стратегия проектирования. Требования проектного менеджмента. Временные рамки и конечная стоимость контракта. Типы контактной стратегии. Ключевые факторы при выборе стратегии контракта. Условия контракта. Роль управляющего контрактом. Выгоды от качественного управления контрактом. Сферы ответственности при управлении контрактом. Качества и умения управляющего контрактом. Сложность процедур управления контрактом. Критерии эффективного управления. Показатели выполнения работ по контракту. Показатели успешности контракта. Определение конечного результата.

*Тема 6. Администрирование контракта.*

Понятие и форма типового контракта. Индивидуальные и общие условия контракта. Сферы применения типовых контрактов. Практические рекомендации по использованию типовых контрактов. Венская Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров (1980 г). Цели и значение Конвенции. Сфера применения Конвенции. Венская Конвенция и Россия. Структура Конвенции: Ч.1. Сфера применения и общие положения; Ч.2. Заключение договора; Ч.3. Купля-продажа товаров; Ч.4. Заключительные положения. Особенности процесса управления контрактами в стандарте РМВОК. Администрирование контрактов. Изменения условий контрактов или характеристик запланированной продукции.

*Тема 7. Управление закупками и поставками для проектов*

Процесс поставки. Планирование поставки. Выдача предложений поставщикам желаемого товара или услуги. Определение требований. Выбор поставщика. Уникальные товары и услуги. Общие заказы. Разделение заказов. Администрирование. Закрытие. Анализ «производить или покупать».

*Тема 8. Обзор Интернет - ресурсов для создания индивидуальных договоров.*

[www.quickdoc.ru](http://www.quickdoc.ru)

Создание контракта на поставку ИТ-услуг. Титульная страница. Определение сторон, преамбула, резюме. Основа контракта. Финансовые условия. Правила игры. Приложения.

Литература

1. Карлберг К. Бизнес-анализ с использованием Excel. –М.: Издательский дом “Вильямс”, 2013. – 576 с.
2. Грачева, М. В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. Грачева М.В. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 544 с., ISBN 978-5-238-01506-4 <http://znanium.com/bookread2.php?book=882522&spec=1>
3. Грачева, М. В. Управление рисками в инновационной деятельности: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Грачева М.В., Ляпина С.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 351 с., ISBN 978-5-238-01693-1 <http://znanium.com/bookread2.php?book=883754&spec=1>
4. Количественные методы в экономических исследованиях: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности экономики и управления / Под ред. Грачева М.В., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 687 с., ISBN 978-5-238-02331-1 <http://znanium.com/bookread2.php?book=884326&spec=1>
5. Дегтярева, О.И. Управление рисками в международном бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / О.И. Дегтярева. — 3-е изд., стер. — М. : ФЛИНТА, 2014. —



342 с. — (Экономика и управление) .— ISBN 978-5-9765-0156-0  
<https://rucont.ru/efd/316437>

6. Лазанюк И.В. Управление контрактами: Учеб. Пособие / Под общ. Ред. В.М.Матюшка. – М.: РУДН, 2010. – 142 с.
7. Канашевский В.А. Внешне-экономические сделки: материально-правовое и коллизионное регулирование. – М.: Волтерс Клувер, 2008.
8. Покровская В.В. Внешнеэкономическая деятельность. – М.: Экономистъ, 2006.
9. Ростовский Ю.М., Гречков В.Ю. Внешнеэкономическая деятельность. М.: Экономистъ, 2006.
10. Королев В.И. Управление международной компанией: учеб. пособие – М.: Экономистъ, 2005.
11. Стровский Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Учебник для вузов.– М.: Закон и право, ЮМИТИ, 2008.
12. Ньюэлл М. В. Управление проектами для профессионалов. – М.: КУДИЦ-ПРЕСС, 2008.

#### 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. Теория организационного потенциала И. Ансоффа.
2. Оценка бизнес-модели. Анализ существующей бизнес-модели. SWOT-анализ структурных блоков.
3. Понятие дисконтирования. Показатели эффективности проекта NPV, PI.

Билет 2

1. Социальное восприятие: понятие и эффекты (ошибки) восприятия.
2. Бизнес-модели и стратегия «голубого океана». Модель 4-х действий и концепция инновации.
3. Управление рисками проекта

Билет 3

1. Научение как метод управления индивидуальным поведением.
2. Управление множественными бизнес-моделями. Введение новых моделей в существующую организацию. Проблемы и ограничения.
3. Роль и место управления контрактами в управлении проектом.

***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	A	(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 литературным языком. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	17-18	B	(5) – отлично
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	C	(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	E	(3) – удовлетворительно
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях,	0-9	F	(2) – неудовлетворительно

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.			
--	--	--	--

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	
			96-98%	19	A (5)
			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.

<b>Оценка</b>	<b>Мин.</b>	<b>Макс.</b>	<b>Оценка</b>	<b>Мин.</b>	<b>Макс.</b>
<b>A (5)</b>	95	100	<b>D (3)</b>	61	68
<b>B (5)</b>	86	94	<b>E (3)</b>	51	60
<b>C (4)</b>	69	85	<b>F (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: общекультурные компетенции (ОК):

- способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

общефессиональные компетенции (ОПК):

- готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности (ОПК-1);
- готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-2);
- способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования (ОПК-3).

профессиональные компетенции (ПК), соответствующими организационно-управленческому виду деятельности:

- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);
- способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2);
- способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-3);
- аналитическая деятельность:
  - способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения (ПК-4);
  - владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5);
  - способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-6);
- научно-исследовательская деятельность:
  - способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (ПК-7);
  - способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада (ПК-8);
  - способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования (ПК-9);
  - способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой (ПК-10).

6.3. Перечень тем выпускных квалификационных работ:

1. Роль проектного подхода в повышении экономической эффективности развития конкретной отрасли (предприятия).
2. Роль модернизации и инноваций в повышении эффективности экономических систем (стран, отраслей, компаний).
3. Финансовая оценка инновационных проектов (на конкретном примере).
4. Проектное финансирование инвестиционных проектов (на конкретном примере).
5. Анализ и оценка международного проекта (на конкретном примере).
6. Финансовая модель оценка инвестиционного проекта (на конкретном примере): сценарный подход

7. Построение бизнес-плана создания (развития) предприятия
8. Проектный анализ перспективных инвестиционных проектов в сфере импортозамещения
9. Проекты внешнеэкономического сотрудничества России с (конкретной страной) и их экономическая оценка
10. Управление коммуникациями и человеческими ресурсами проекта
11. Управление рисками инвестиционного проекта
12. Организационная структура инвестиционного проекта как источник риска.
13. Управление риском использования нематериальных активов в качестве ресурсов инвестиционного проекта
14. Влияние инфляции на показатели эффективности инвестиционного проекта
15. Особенности инвестиционного проекта по созданию интеллектуального продукта
16. Оценка эффективности инвестиционного проекта для участников (на примере международных проектов «Южный поток», «Северный поток», «Набуко»)
17. Электронная модель проекта: особенности использования Microsoft Office Project и Project Expert
18. Моделирование процессов управления стоимостью проекта в Microsoft Office Project
19. Сценарный анализ проекта в Microsoft Office Project и Project Expert
20. Проектный анализ инвестиционных проектов (на конкретном примере)
21. Портфели проектов и их проектный анализ
22. Моделирование в Microsoft Project проекта по созданию производственных мощностей (интеллектуального продукта, сервисного центра, проведению развлекательного мероприятия, рекламной акции, избирательной компании, по совершенствованию бизнес-процессов и пр.)
23. Методы снижения рисков при реализации международных проектов
24. Подходы к оценке эффективности инфраструктурных проектов
25. Методы финансирования общественно-значимых проектов
26. Краудфандинг как метод финансирования проекта
27. Анализ модели благосостояния скандинавских стран: проектный подход
28. Роль проектного подхода в обеспечении экономического роста в условиях экономической нестабильности (на примере Германии)
29. International project teams.
30. Evaluating the outsourcing projects of IT corporations in the United States to Asia.
31. Project management in the light of international business strategies.
32. The advantages and disadvantages of outsourcing projects.
33. Comparative study of Project Management Models (like PMBOK vs. PRINCE-2).
34. Управление инновационными проектами - специфика и особенности в России.
35. Государство и бизнес-проекты. Российский опыт поддержки стартапов.
36. Проектный анализ слияний и поглощений
37. Риски инновационных проектов и методы их оптимизации
38. Фулфилмент как оптимальная модель организации логистики интернет-магазина
39. Проектный анализ успешных стартапов (на конкретном примере)
40. Оценка эффективности реализации международных проектов интегрированными корпоративными структурами в рамках Евразийского союза.
41. Оценка эффективности реализации проектов развития внутреннего туризма (на примере Горного Алтая)
42. Управление рыночными рисками в проектах экспорта-импорта товаров целевого назначения
43. Методология выбора многокритериальных управленческих решений в международных проектах
44. Особенности реализации инвестиционных проектов в условиях современного цикла макроэкономической динамики

45. Методы теории игр в оценке перспективности предполагаемого проекта.
46. Проекты консорциумов в образовательной сфере
47. Механизмы государственно-частного партнерства в реализации инвестиционных проектов
48. Проектный анализ перспективных инвестиционных проектов в территориях опережающего развития
49. Мировой опыт управления электронным бизнесом.
50. Проект создания электронного бизнеса (на примере).
51. Мировой опыт управления интернет-проектами.
52. Управление информационными проектами.
53. Организационно-технологические аспекты управления интернет-проектом.
54. Проект внедрения системы сбалансированных показателей для предприятия (на конкретном примере).
55. ССП как инструмент стратегического управления в рыночной экономике.
56. Разработка и анализ интернет-проектов
57. Разработка системы сбалансированных показателей предприятия
58. Роль интернет-проектов в экономике конкретных стран: сравнительный анализ
59. Роль ИТ в повышении конкурентоспособности страны: проектный подход
60. Информационные системы в управлении международными проектами.
61. Техничко-экономическое обоснование деятельности совместных предприятий.
62. Управление международными проектами слияниями и поглощениями.
63. Управление международными наукоемкими проектами
64. Управление международными проектами в атомной энергетике.
65. Особенности управление международными проектами по отраслям
66. Отбор инвестиционных проектов (на примере отрасли, страны).
67. Технопарк как форма развития инновационного производства: мировой опыт и российские возможности.
68. Управление новыми технологиями, аутсорсингом на предприятии.
69. Управление инновационным развитием организации (на конкретном примере).
70. Риски инновационных проектов и методы их снижения на предприятии (на примере).
71. Управление инновационными проектами: специфика и особенности в России (на примере любой страны).
72. Бизнес-план реализации инвестиционного проекта.
73. Бизнес-планирование как инструмент малого бизнеса.
74. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов
75. Разработка бизнес-плана проекта (на примере).
76. Разработка проекта по совершенствованию структуры управления предприятием (на примере).
77. Разработка проекта по формированию дополнительных конкурентных преимуществ предприятия (организации) (на примере).
78. Разработка проекта по повышению эффективности управления малым предприятием (на примере).
79. Разработка бизнес-плана проекта создания предприятия (организации) (на примере).
80. Разработка программы повышения инвестиционной привлекательности малого предприятия (на примере).
81. Разработка проекта по применению на предприятии современных моделей управления (на примере).
82. Разработка системы управления затратами на малом предприятии (на примере).
83. Управление контрактами проекта (на примере);
84. Подготовка международных контрактов для проекта (на примере);
85. Управление поставками материальных ресурсов в проектной среде (на примере).
86. Анализ проектных рисков в условиях экономических санкций.

87. Антикризисное управление инвестиционным проектом.
88. Управление рисками инвестиционного проекта в энергетическом секторе.
89. Управление рисками инвестиционного проекта в секторе альтернативной энергетики.
90. Управление рисками инвестиционного проекта в транспортном секторе.
91. Управление рисками инвестиционного проекта в секторе авиаперевозок.
92. Анализ затрат на адаптацию инфраструктуры аэропортов к изменению климата.
93. Анализ затрат на адаптацию к изменению климата и их влияние на показатели эффективности инвестиционного проекта.
94. Оценка влияния изменения уровня мирового океана на показатели эффективности долгосрочного инвестиционного проекта в прибрежной зоне.
95. Оценка влияния изменения климата на прибрежную инфраструктуру (муниципальная, транспортная, промышленная, энергетическая).
96. Оценка экономического ущерба по секторам экономики от стихийных бедствий, природных и техногенных катастроф.
97. Риски инвестиционных проектов и методы их оптимизации
98. Основные тенденции и перспективы развития альтернативной энергетики
99. Управление рисками инновационных проектов.
100. Оценка эффективности и рисков инновационных проектов на основе реальных опционов.

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:

– Порядок проведения итоговой государственной аттестации обучающихся по программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в Российском университете дружбы народов (новая редакция). Приказ ректора №790 от 13.10.2016;

– Правила подготовки и оформления ВКР выпускника Российского Университета Дружбы Народов. Приказ Ректора №878 от 30.11.2016г;

– ПОЛОЖЕНИЕ о порядке автоматизированной компьютерной проверки курсовых, выпускных квалификационных работ, дипломных работ, магистерских диссертаций и интерпретации результатов к процентному соотношению степени оригинальности в системе «Антиплагиат.РУДН», Приложение к приказу ректора №243 от 14 апреля 2014;

– ПРИКАЗ ректора №8 от 15 января 2015 о повышении эффективности работы с системой «Антиплагиат.РУДН» и внесении изменения в п.3.1 Положения о порядке автоматизированной компьютерной проверки курсовых, выпускных квалификационных

работ, дипломных работ, магистерских диссертаций и интерпретации результатов к процентному соотношению степени оригинальности в системе «Антиплагиат.РУДН».

#### 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 отстоять, 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;
- Соответствии 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:**

Доц. каф. ЭММ

С.Ю.Ревина

#### **Руководитель программы**

Зав.каф. ЭММ

С.Ю.Ревина

#### **Заведующий кафедрой**

Зав.каф. ЭММ

С.А.Балашова