

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДЕНА**  
Ученым Советом  
Экономического факультета  
Протокол № 2 от «05» октября 2017 г.  
Председатель Ю. Н. Мосейкин



**ПРОГРАММА**

**Междисциплинарного вступительного экзамена  
в магистратуру по направлению подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
(все магистерские программы)**

Программа составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, направление **38.03.02 «Менеджмент»**.

# ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ ПРОГРАММЫ

## ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Основы менеджмента

#### **Тема 1. Основные понятия менеджмента**

Содержание понятия «менеджмент». Менеджмент как наука и искусство. Менеджмент как процесс и как система. Менеджмент как вид деятельности людей. Понятие организации. Жизненный цикл организации. Этапы развития организации по А.Грейнеру и И. Адизесу. Типология организаций.

#### **Тема 2. Внешняя и внутренняя среда организации**

Понятие среды и ее уровни. Факторы внутренней среды организации: цели и задачи, структура, технология, стандартизация и механизация, люди (их способности, восприятия, ожидания). Классификации технологий по Д. Вудворд и Томпсону. Влияние внутренней среды на личность и поведение работника. Внешняя среда организации. Классификации факторов внешней среды по Дж. Беллу и Д. Элбингу. PESTEL- анализ. Факторы прямого и косвенного воздействия. Адаптация организации к неопределенности и изменениям внешней среды.

#### **Тема 3. Менеджер и его управленческие роли**

Менеджер и его управленческие роли. Менеджеры различных уровней в организации. Функции менеджера по П. Друкеру. Роли международного менеджера.

#### **Тема 4. Цели, методы и принципы управления**

Понятие цели. Цели «стратегического» треугольника. Классификация целей по времени и по содержанию. Количественное и качественное выражение целей. Характеристика целей. Требования к целям. Процесс целеполагания в организации, дерево целей. Метод управления по целям (МВО). Этапы управления по целям. Преимущества и недостатки использования метода управления по целям. Понятие принципов управления. Содержание, характеристика, значение, возможности использования принципов управления. Принципы управления А. Файоля. Принципы И. Эмерсона. Модель «идеальной бюрократии» М. Вебера. Методы управления, понятие. Классификация методов управления. Характеристика общенаучных методов (системный подход, комплексный подход, моделирование, экономико-математические модели, экспериментирование, конкретно-исторический подход, методы социологических исследований). Конкретные методы процесса управления: административные, экономические, социально-психологические методы. Содержание методов управления.

#### **Тема 5. Функции управления**

Сущность понятия функция управления. Критерии существования функции управления. Функция администрирования А. Файоля. Содержание и структура функции управления. Виды функций: планирование, мотивация, организация, координация, контроль. Основные понятия стратегического планирования. Сущность и этапы стратегического планирования: определение миссии и целей, анализ внешней среды организации; управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон (матрица SWOT.). Планирование реализации стратегии (бюджет, процедуры, правила, тактика).

#### **Тема 6. Организационные структуры управления.**

Понятие и классификация организационных структур управления. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Полномочия, делегирование полномочий, ответственность. Механистические и адаптивные организационные структуры управления. Факторы, определяющие требования к организационным структурам. Обоснование выбора структуры. Основные тенденции развития компаний в 21 веке. Модернизация управленческих структур. Сетевая форма организации. Организация с «внутренним

рынком». Круговая форма организации. Виртуальная корпорация. Современные интегрированные структуры

#### **Тема 7. Функция мотивации**

Основные понятия теории мотивации: потребность, нужда, мотив, стимулы, мотивирование и стимулирование. Матрица потребностей. Мотивационный процесс. Иерархия потребностей А. Маслоу. Соотношение иерархии потребностей А. Маслоу и теории Альдерфера. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Двухфакторная модель Фр. Герцберга. Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума; теория справедливости (равенства); концепция Л. Портера и Э. Лоулера. Концепция партисипативного управления. Методы совершенствования мотивации и повышения результативности труда.

#### **Тема 8. Функция контроля в управлении**

Сущность понятия функция контроля. Роль и значение контроля в организации. Виды контроля. Характеристика предварительного, текущего и заключительного контроля. Этапы реализации процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Эффективность контроля.

#### **Тема 9. Коммуникации**

Сущность понятия коммуникации. Виды коммуникаций: коммуникации между организацией и ее средой, коммуникации между уровнями и подразделениями, коммуникации по восходящей и нисходящей, неформальные коммуникации. Вербальные и невербальные коммуникации. Коммуникационный процесс: элементы и этапы. Классификация шумов при передаче информации. Виды коммуникационных каналов и сетей. Сложность взаимного общения и пути его совершенствования. Межличностные барьеры в коммуникациях: различие в восприятии, семантические барьеры, невербальные преграды, плохая обратная связь, неумение слушать.

#### **Тема 10. Основы теории принятия решений**

Сущность понятия «управленческое решение». Виды управленческих решений. Характеристика процесса принятия решения и его этапы. Факторы, влияющие на принятие решения. Проблемы риска, стратегия и тактика принятия решений. Формирование условий для реализации решений. Организационные формы и практические методы научного обоснования решений.

#### **Тема 11. Методы принятия решений**

Классификация методов принятия решений. Эвристические методы разработки управленческих решений. Формализованные методы разработки управленческих решений. Использование моделей в управлении. Типы моделей, их характеристики и проблемы применения. Процесс построения модели. Динамические модели и управленческие информационные системы.

#### **Тема 12. Власть и влияние**

Сущность понятий власти и влияния. Источники и баланс власти. Формы власти и влияния. Роль руководителя в системе управления, стили руководства. Понятие группы. Формальные и неформальные группы. Развитие неформальных групп и их характеристики. Причины вступления в неформальные группы. Способы повышения эффективности деятельности групп.

#### **Тема 13. Теории лидерства**

Общее и отличное в понятиях лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства: концепция личных качеств, концепция лидерского поведения. Теории ситуационного лидерства. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Современные теории лидерства: причинно-следственный подход к изучению лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего лидерства. Лидерство в новых организационных формах. Гендерные аспекты лидерства.

#### **Основная литература:**

1. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - Электронные текстовые данные. - М. : ИК "Дашков и К°", 2015. - 336 с.

2. Петров А. Н. Менеджмент: учебник для бакалавров / А. Н. Петров ; отв. ред. А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 645 с.

3. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента [Текст] : Учебное пособие / Круглова Наталья Юрьевна. - М. : КноРус, 2016. – 500 с.

#### **Дополнительная литература:**

4. Коротков Э.М. Менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник для вузов. - Электронные текстовые данные. - М. : Юрайт, 2011.

5. Бурчакова М.А., Хожемпо В.В. Менеджмент. – М.: Издательство РУДН, 2010. - 310 с.

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 6-е изд. – М.: Гардарики, 2012.

7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2012. – 672 с.

## **История управленческой мысли**

### **Раздел 1. Методология истории управления. Теория и практика управления в древних цивилизациях**

#### **Тема 1. Истоки управленческой мысли. Первые управленческие революции в древних цивилизациях Востока**

Содержание истории развития человеческого общества. Культурная среда существования и развития управления/менеджмента и ее составляющие: экономическая, политическая и социальная составляющие.

#### **Тема 2. Управленческие идеи и практика управления в Древнем Китае и Индии**

Даосизм и управление. Управленческие идеи Мо Цзы. Индийская цивилизация. Особенности самоорганизации. Брахманизм о государственном управлении. Артахаштра - первый учебник по управлению государством и национальным хозяйством.

#### **Тема 3. Разработка управленческих идей и практики управления в античных государствах (Древняя Греция, Древний Рим)**

Греция. Частная собственность и демократия. Реформы Перикла. Ксенофонт об управлении домашним хозяйством. Платон о типах государств и формах государственной власти. Аристотель о принципах эффективного управления. Древний Рим. Создание новой отрасли хозяйства - работоторговли. Государственное регулирование экономической жизни. Реформы Диоклетиана.

#### **Тема 4. Управленческая мысль в эпоху средневекового феодализма**

Характеристика феодального способа производства. Цехи как производственные и общественные организации. Развитие производства и стимулирование управленческой мысли

### **Раздел 2. Доиндустриальный период развития управленческой мысли и практики управления**

#### **Тема 5. Практика и теория управления в доиндустриальном периоде развития европейской цивилизации. Возрождение и Реформация.**

Особенности мануфактуры. Триединство этик, способствовавших промышленному перевороту и новой культуре. Рыночная этика, протестантство и этика свободы. Реформация М.Лютера. Политико-правовые и управленческие идеи Н. Макиавелли.

#### **Тема 6. Промышленная революция и ее влияние на развитие практики и теории управления**

Техническая и социальная стороны промышленного переворота. А.Смит о роли рынка, конкуренции и либеральной экономики в становлении богатства наций. Ж.Б.Сэй о менеджменте как четвертом факторе производства

### **Раздел 3. История управленческой мысли и практики в индустриальную эпоху**

#### **Тема 7. Практика и теория донаучного менеджмента в фабричной индустриальной системе**

Четвертая управленческая революция - «индустриальная». Факторы производства в эпоху промышленной революции. Отделение управления от собственности и непосредственного производства. Первые менеджеры.

**Тема 8. Становление школы научного менеджмента Ф.Тейлора. Развитие теории управления в школе научного менеджмента**

Фредерик Тейлор: практическая деятельность и поиск новых методов управления. Основные положения системы научной организации труда в работе «Принципы научного менеджмента».

**Тема 9. Становление и развитие идей классической теории менеджмента**

Классификация и содержание принципов управления по А.Файолю. Специальные качества и знания менеджера. М. Вебер и его работы о рациональности в принятии решений. Бюрократия как идеальная организация.

**Тема 10. Становление и развитие школы человеческих отношений**

Появление промышленной психологии: Г. Мюнстерберг и его Психология промышленной эффективности. Первые эмпирические исследования поведения работников. М. Фоллет и ее философия политики и менеджмента.

**Тема 11. Вклад социальных наук в развитие теории менеджмента**

Бихевиориальный подход к изучению человеческого поведения. Маслоу - классификация и иерархия потребностей. Школа поведенческих наук. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

**Раздел 4. История и состояние управленческой мысли в России**

**Тема 12. Особенности и основные этапы истории управленческой мысли в России**

Идеи А. Ордина-Нащокина об управлении национальным хозяйством. Идеи М. Сперанского и Н. Мордвинова об экономической стратегии, управлении и его эффективности. Идеи С.Витте и П. Столыпина об управлении национальным хозяйством и его субъектами.

**Тема 13. Российский менеджмент – возникновение, становление и развитие**

Всеобщая организационная наука. А.Богданова. Индустриальная утопия и концепция физиологического оптимума О. Ерманского. Научная организация труда и управления, идеи в области трудовых установок А.К.Гастева. Социалистические принципы управления.

**Раздел 5. Новейшая история и современное состояние управленческой мысли**

**Тема 14. Новейшая история мировой управленческой мысли в XX веке**

Школа науки управления («новая школа количественных методов»). Количественный подход к исследованию управления. Количественные методы анализа и моделирования систем. Системный подход к управлению. Вклад К.Л. фон Бергаланфи, Ст.Бира, Н.Винера. Процессный подход в управлении.

**Тема 15. Теории и модели менеджмента в постиндустриальную эпоху**

Современные тенденции развития менеджмента. Перспективы развития менеджмента в XXI в. Сущность современных концепций менеджмента.

**Основная литература:**

1. Чудновская С.Н. История менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Н. Чудновская. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 291 с.

**Дополнительная литература:**

2. Всеобщая история менеджмента/ Под общ. ред. д.т.н., проф. И.И. Мазура и д.т.н., проф. В.Д. Шапиро. М.: Издательский центр ЕЛИМА, 2012.

3. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник. - М.:ИНФРА-М (Учебники экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова), 2010.

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

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

### **Тема 2. Эволюция взглядов на организацию**

Краткая история развития организаций. Вопросы организации, организованности и порядка в трудах представителей гуманитарных и естественно-научных дисциплин. Генезис идей об организации в рамках мирового кооперативного движения. Классическая теория организации. Проблемы организации в трудах основоположников научного менеджмента. Труды западных ученых в области теории организации. Всеобщая организационная наука – тектология А.А. Богданова. Научные теории 2-й половины XX века. Факторы эффективной организации. Теория административного поведения. Теория Гласиера. Формирование жизнеспособной структуры. Теория организационного потенциала. Теория институтов и институциональных изменений. Ресурсная теория организации. Современные направления теоретических разработок.

### **Тема 3. Сущность и содержание организации**

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

### **Тема 4. Системный подход в теории организации**

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

### **Тема 5. Сущность экономической организации**

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. Зарубежные хозяйственные организации - единоличное предприятие, общество с ограниченной ответственностью, объединение предпринимателей: товарищество, акционерное общество. Организационно-правовые формы российских предприятий. Коммерческие организации, некоммерческие организации, объединения юридических лиц. Организационные формы в международном бизнесе. Ключевые элементы современной организации. Макроокружение и деловая среда организации.

Жизненный цикл экономической организации. Концепция двух S-образных кривых.

**Тема 6. Хозяйственные организации и производственно - хозяйственные организации** как структурные единицы n/x комплекса.

Цели и задачи управления производством. Функции управления производством. Организация управления производством. Внешняя среда и организационное поведение. Конкуренция и выживаемость производственно - хозяйственных организаций. Жизненный цикл предприятия. Предприимчивость руководителя предприятия. Модели X Y Z. Американская и японская промышленные организации. Специфика российской промышленной организации.

**Тема 7. Управление и информация в теории организации**

Понятие управления. Механизм управления. Обратная связь в менеджменте. Основные модели генезиса систем управления. Этапы усложнения механизма управления. Системно-кибернетический подход и информация в теории организации. Построение и развитие объяснительных моделей. Механизмы целеполагания и информации. Информация структурная и оперативная. Механизм управления самоорганизующихся систем. Саморегулирование и саморазвитие. Уровни организации, информация и энтропия. Неопределенность в системе. Взаимосвязь уровня организованности и информации. Визуальные организационные модели. Модель Парсона. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности Квина-Рорбаха. Модель «7с». Жизненный цикл менеджмента организации.

**Тема 8. Самоорганизация и самоуправление**

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 10. Общие и специфические законы организации**

Понятия: закон, закономерность. Зависимости и их классификация. Условия перерастания зависимости в закон. Категории законов. Иерархия систем и субординация законов. Законы общие и специфические. 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. Закон оптимальной самореализации. Закон единства природного мира и качественного многообразия его форм. Закон сменяемости. Закон динамического равновесия. Принцип холизма. Основные требования к законам организации. Общие законы организации и характер их проявления.

Закон синергии (по Б.З. Мильнеру). Понимание закона синергии А.А. Богдановым и Ф. Тейлором. Роль менеджмента в достижении синергии организацией. Закон синергии (по Э.А. Смирнову). Положительная и отрицательная синергия в организации. Синергия и эмерджентность. Интерпретация эффекта синергии. Шесть вариантов реализации закона. Признаки достижения синергии в организации. Методы усиления общего потенциала организации. Закон композиции и пропорциональности (по Б.З. Мильнеру). Закон самосохранения (по Б.З. Мильнеру). Обмен энергией и веществом с окружающей средой. Закон самосохранения (по Э.А.Смирнову). Параметры, влияющие на уровень самосохранения организации. Характеристика уровней самосохранения. Три варианта реализации закона самосохранения в компании. Закон развития (по Б.З. Мильнеру). Обмен энергией и веществом с окружающей средой. Закон информированности-упорядоченности (по Б.З. Мильнеру). Значение информации в возникновении и развитии цивилизаций. Информированность о прошлом и будущем как залог успеха в настоящем. Информированность - предпосылка упорядоченности в отраслях экономики. Защита информации. Банки идей. Значение изобретений и открытий для организации. Информационные сети и справочно - информационные службы как инфраструктура

организационного рынка. Ноу - хау и организация производства. Дезинформация как орудие дезорганизации. Закон информированности-упорядоченности (по Э.А.Смирнову).

### **Тема 11. Принципы динамической организации**

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

### **Тема 12. Организационное проектирование**

Значение и задачи организационного проектирования. Основные методологические принципы. Методы проектирования структур. Назначение, виды и содержание организационных проектов. Организационные документы. Цели, задачи и этапы проектирования организаций. Задание и исходные данные на проектирование. Предпроектное обследование: предварительное и детальное. Эффективность проектов. Организационная политика и развитие. Реорганизация: этапы и методы. Организация слияний и поглощений компаний. Эффективность организационных изменений.

### **Тема 13. Субъекты управленческой деятельности**

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

#### **Основная литература:**

1. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник. – М.: Инфра-М, 2016.
2. Теория организации и организационного поведения [Электронный ресурс]: Учебник. - М. : Проспект, 2014. - 472 с.
3. Веснин В.Р. Теория организации [Электронный ресурс] : Учебник / В. Р. Веснин. - Электронные текстовые данные. - М. : Проспект, 2016. - 272 с.

#### **Дополнительная литература:**

4. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. – М.: Юрайт, 2013
5. Шеметов П.В., Петухова С.В. Теория организации. – М.: Омега-Л, 2010

## **Организационное поведение**

### **Тема 1. Феномен поведенческих дисциплин и их роль в управлении организацией**

Содержание понятия «организационное поведение» и феномен поведенческих дисциплин. 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.

### **Тема 2. Исторические основы современной науки Организационное поведение**

Вклад российских и зарубежных ученых в науку Организационное поведение. Исследования П.Гехра и его вклад. 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. Бихевиоризм как основа организационного поведения.

### **Тема 3. Основные характеристики индивида**



Понятие индивида и индивидуальных характеристик. Важность изучения индивидуальных характеристик. 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. Классификация темпераментов индивида. Социологические и практические методы в изучении индивида. Спорные методики в изучении индивидуальных характеристик.

#### **Тема 4. Восприятие в организационном поведении**

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.

#### **Тема 5. Роль научения в поведении индивида**

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 6. Роль мотивации в изучении и модификации индивидуального поведения**

Понятие мотивации и стимулирования. Отличие мотивации и стимулирования. Цели стимулирования. 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 X и Y 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. Метод индивидуального стимулирования. Особенности мотивации в российских и зарубежных компаниях.

#### **Тема 7. Концепция группы в организационном поведении**

Место групп в деятельности организаций. Понятие и содержание группы. История исследования рабочих групп в России и за рубежом. Взгляды Ф. Тейлора и Э. Мейо на феномен групп в организации. Основные характеристики групп и их влияние на решение различных групповых задач. Условия существования группы. Групповые нормы и факторы их формирования. Социальная структура группы. Классификация групп в организационном поведении. Рабочие и управленческие группы в организационном поведении.

#### **Тема 8. Управление неформальными группами**

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 9. Групповая и межгрупповая динамика**

Понятие и сущность «групповой динамики». Уровни групп. Механизм и основные факторы формирования групп и группового поведения. Жизненный цикл группы. Модель Б. Такмана и Н. Дженсена. Особенности различных стадий развития групп. Социализация новых членов группы. Межгрупповая динамика. Стратегия и механизм построения эффективных межгрупповых отношений.

#### **Тема 10. Групповая эффективность в организационном поведении**

Эффективные и неэффективные группы в организационном поведении. Понятие эффективной группы. Основные характеристики эффективных групп. Групповая эффективность с точки зрения организации. Групповая эффективность с точки зрения индивида. Факторы, влияющие на эффективность группы. Управленческое воздействие на рабочие группы. Модели решения проблем в эффективных группах. Основные формы эффективных групп. Особенности формирования «кружков качества». Группы вовлеченных рабочих. Факторы, влияющие на эффективность деятельности рабочих групп и команд. Групповые эффекты: понятие и виды.

#### **Тема 11. Командный менеджмент**

Содержание и понятие команды в организационном поведении. Отличие команды от эффективной группы. Вклад российский и зарубежных ученых в изучение команд в организации. 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.

#### **Тема 12. Власть и лидерство в организационном поведении**

Понятие руководителя. Эффективный и неэффективный руководитель. Последствия неэффективного руководства. Понятие и сущность власти. Субъекты организационной власти. Основные виды власти. Тактические приемы в использовании власти. Проблемы использования авторитета власти в управлении поведением индивидов в организации. Психологический эксперимент С.Милгрэма. Стили руководства. Понятие лидерства. Признаки лидера. Отличие лидера от руководителя. Формальное и неформальное лидерство. Основные теории лидерства. Поведенческий и ситуационный подход к изучению лидерства. Особенности индивидуальных способностей лидера. Компетенции и личностные качества современного лидера. Формирование лидерского потенциала.

#### **Тема 13. Организационная культура и ее влияние на организационное поведение**

Роль изучения организационной культуры в организационном поведении. Природа организационной культуры. Понятие культуры: определение и элементы. 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. Социально-психологический климат как элемент организационной культуры. Оценка и формирование благоприятного социально-психологического климата. Создание и поддержание культуры. Механизм и факторы формирования организационной культуры. Влияние организационной культуры на поведение индивида и групп в организации.

#### **Тема 14. Коммуникации и принятие решений в группах**

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.

#### **Тема 15. Влияние конфликтов на поведение индивидов и групп**

Определение и сущность конфликта. Связь науки конфликтология с другими науками. Исторические аспекты изучения конфликтов в организациях. Значение изучения конфликтологии для организационного поведения. Конфликт как явление. Элементы конфликта. Типы конфликтных личностей. Конфликт как процесс. Основные стадии конфликта. Классификации конфликтов. Последствия конфликтов. Положительное и отрицательное воздействие конфликта по У.Ф. Линкольну. Причины возникновения конфликтов. Причины и проявления внутриличностных конфликтов. Причины и проявления межличностных конфликтов. Причины и проявления внутригрупповых и межгрупповых конфликтов. Основные стратегии поведения конфликтующих сторон. Управление конфликтными ситуациями. Стратегии поведения руководителей в разрешении конфликта. Особенности предупреждения конфликтов в организации.

#### **Тема 16. Стресс и его влияние на поведение индивидов и групп в организации**

Понятие стресса. Возникновение и развитие направления управления стрессами в науке менеджмент. Классическая концепция стресса Г. Селье и ее развитие. Понятие стрессора. Виды стрессоров. Конструктивные и деструктивные стрессы. Модель стресса. Причины индивидуального и организационного стресса. Причины внешней и внутренней среды организации. Факторы рабочего стресса Уорра. Конфликты как источник стрессов. Проявления стресса у индивидов. Физиологические, психологические и поведенческие признаки стресса. Медицинские симптомы стресса. Признаки хронического стресса. Методы диагностирования стресса. Тестовые методики оценки стресса. Шкала оценок стресса Холмса и Раэ. Последствия индивидуального стресса для компании. Физиологические и организационные последствия стресса. Влияние стресса на поведение индивидов и групп в организациях. Взаимосвязь стресса и производительности труда. Методы управления стрессами. Современные методы борьбы со стрессом. Техники преодоления последствий стресса. Опыт управления стрессами в Японии, США, странах Западной Европы и России. Основные методы предотвращения стрессов. Понятие стрессоустойчивости. Развитие индивидуальной стрессоустойчивости.

#### **Тема 17. Поведение индивидов в условиях организационных изменений**

Место изменений в деятельности современной организации. Природа и сущность изменений. Причины изменений в современной организации. Классификация изменений. Планируемые и непредвиденные изменения. Положительные и негативные последствия изменений в организации. Основные концепции проведения изменений. Принципы и особенности проведения реинжиниринга. Сущность и принципы проведения эволюционной концепции изменений в организации. Преимущества и недостатки концепции организационного развития. Модель изменений К.Левина. Этапы изменений по Л.Грейнеру. Поведение индивидов и групп при организационных изменениях. Сопротивления переменам и их основные причины. Индивидуальные и организационные причины сопротивления переменам. Методы преодоления сопротивления изменениям по Коттеру и Шлесингеру. Западный и японский подходы к проведению изменений в организации.

#### **Тема 18. Международные аспекты организационного поведения**

Предпосылки изучения кросс-культурных аспектов. 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. Этапы культурного шока П.Ватсона. Проявление и способы преодоления культурного шока. Методы подготовки к работе в других странах. 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.

#### **Основная литература:**

1. Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г.Р. Латфуллин [и др.] ; под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
2. Шапиро С.А. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2016.

#### **Дополнительная литература:**

3. Литвинюк А.А. Организационное поведение. – М.: Юрайт. - 2013
4. Резник С.Д. Игошина И.А. Организационное поведение. – М.: Инфра-М. - 2012
5. Спивак В.А. Организационное поведение. - Спб.: Юрайт, 2011

## **Управление человеческими ресурсами**

### **Тема 1. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами**

Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.

Концепции научного, административного и бюрократического управления. Вклад школы человеческих отношений и поведенческих наук в развитии науки управления человеческими ресурсами (УЧР). Процессный и системный подходы к управлению человеческими ресурсами. Ситуационные теории кадрового менеджмента.

Формирование школы управления человеческими ресурсами и содержание современной концепции УЧР в организации.

### **Тема 2. Методологические основы управления человеческими ресурсами**

Определение понятий кадры, персонал, человеческий фактор, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами. Эволюция концепции, характеризующей роль кадров в процессе производства: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком. Гуманистический и технократический подходы к управлению персоналом.

Объект и субъект УЧР. Цели управления человеческими ресурсами как важнейшая составная часть целей любой организации. Требования к целям УЧР. Экономическая и социальная эффективность УЧР. Цели администрации по использованию человеческими ресурсами для достижения общих организационных целей. Цели, призванные удовлетворить потребности работника в процессе труда. Показатель экономической эффективности в УЧР. Параметры, влияющие на достижение определенных результатов ЧР. Затраты на ЧР. Показатели социальной эффективности.

Понятие функции управления человеческими ресурсами. Содержание функций УЧР. Тенденции развития функций управления человеческими ресурсами.

Понятие принципов управления ЧР. Содержание принципов плановости, экономичности, системности и комплексности, научности, перспективности и прогрессивности, оперативности, ведущего звена, преемственности, иерархичности, согласованности, многоаспектности и т.д.

Понятие и содержание организационно-распорядительных, экономических, социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.

### **Тема 3. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами**

Диагностическая модель управления человеческими ресурсами (УЧР – модель) и ее основные элементы. Внешние и внутренние факторы, воздействующие на политику управления ЧР в организации. Люди как важнейший элемент диагностической модели

управления человеческими ресурсами. Специфика человеческих ресурсов в управлении.

#### **Тема 4. Кадровая политика организации**

Основные понятия и категории кадровой политики. Типология кадровой политики. Основные принципы и положения кадровой политики.

Этапы разработки кадровой политики. Понятие кадровой стратегии организации.

#### **Тема 5. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью**

Рынок труда как социально-экономическая категория. Определения понятий «рынок труда» и «занятость». Основные показатели, характеризующие эффективность занятости. Проблемы управления занятостью в России. Специфические особенности развития занятости и формирования российского рынка труда. Современное состояние и тенденции развития рынка труда в России.

#### **Тема 6. Кадровое планирование**

Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутрифирменного планирования. Составные элементы планирования ЧР. Стратегическое планирование и оперативный план работы с сотрудниками. Связь планирования кадров с общей системой планирования на предприятии.

#### **Тема 7. Определение потребности в персонале**

Потребность в ЧР и меры, обеспечивающие наличие кадров в организации. Факторы, влияющие на потребность в ЧР. Методы определения качественной и количественной потребности в ЧР.

#### **Тема 8. Набор человеческих ресурсов**

Анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс набора ЧР. Технология анализа содержания и требований работы. Составление должностных инструкций, квалификационных карт и карт компетенции.

Внутренние и внешние источники набора ЧР, их преимущества и недостатки. Методы набора персонала. Анализ эффективности набора ЧР.

#### **Тема 9. Отбор человеческих ресурсов**

Анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс отбора ЧР в организацию.

Цели, критерии и методы отбора ЧР. Организация процедуры отбора: первичный отбор, собеседование в кадровой службе, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, собеседование с руководителями подразделений, профессиональное испытание, принятие решения о найме.

Отбор менеджеров. Центры по оценке персонала. Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по отбору.

#### **Тема 11. Планирование и развитие карьеры**

Понятие карьеры. Этапы жизни и стадии карьеры. Выбор типа карьеры.

Планирование карьеры как часть программы развития ЧР организации.

Проблемы развития карьеры: причины затруднений в начале карьеры, «плоскость» в середине карьеры. Завершение деловой карьеры. Семейные, возрастные и психологические проблемы профессионального продвижения и пути их преодоления. Основные типы развития карьеры и программы поддержки работников.

#### **Тема 12. Оценка персонала**

Различия в понятиях «оценка» и «аттестация» работников. Цели, принципы и виды оценки результативности труда. Качественные и количественные методы оценки. Нетрадиционные подходы к оценке работников.

Построение системы оценки. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда и пути их преодоления. Оценка потенциала работника и оценка индивидуального вклада. Оценка результативности труда менеджеров.

#### **Тема 13. Кадровый аудит**

Понятие и цель кадрового аудита. Задачи кадрового аудита. Выбор аудиторов. Периодичность проведения кадрового аудита. Рекомендации по выбору аудиторов и

процедуре аудита. Процесс аудита ЧР. Технология аудита ЧР. Результаты кадрового аудита. Выгода проведения кадрового аудита.

#### **Основная литература:**

1. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.] ; под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 526 с.

#### **Дополнительная литература:**

2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами. Серия: Университетская серия. – М.: Синергия, 2012. – 656 с.

3. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.

4. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2013. – 688 с.

## **Маркетинг**

### **Тема 1. Базовые определения маркетинга**

Структура курса маркетинг. Определение маркетинга. Сущность, цели, задачи и принципы маркетинга. Соотношение маркетинга и менеджмента. Этапы развития маркетинга. Современный этап развития маркетинга. Основное отличие маркетинговой деятельности от сбытовой. Уровни маркетинга. Комплекс маркетинга. Особенности развития маркетинга в России.

### **Тема 2. Холистический маркетинг**

Понятие холистического маркетинга как основы долговременной конкурентоспособности бизнеса. Холистический маркетинг и корпоративная культура компании. Повышение роли маркетинговых подходов и ориентации на клиента в системе управленческих процессов. Понятие внутреннего маркетинга. Интегрированный маркетинг как современная модель маркетингового микса. Маркетинг взаимодействия и партнерства. Роль и растущее значение социально-этического маркетинга.

### **Тема 3. Маркетинговая среда**

Понятие глобальной маркетинговой среды. Макро- и микроуровень: различие стратегических решений. Турбулентность и противоречивость макросреды. Важнейшая роль социально-культурных и демографических тенденций. Актуальность учета долговременных тенденций в области экологии и природоохранной деятельности. Политика предприятия в отношении маркетинговой среды.

### **Тема 4. Основы стратегического маркетинга**

Место стратегического маркетинга в иерархической модели стратегического менеджмента. Зонтичные бренды и корпоративная стратегия. Стратегический маркетинг на уровне бизнес-единиц. Функциональные маркетинговые стратегии.

### **Тема 5. Стратегическое маркетинговое планирование**

Современные подходы и технологии стратегического маркетингового планирования. Критическое осмысление детальных маркетинговых планов с позиций теории Г. Минцберга. Стратегическое маркетинговое планирование как формулирование приоритетов в области маркетинга. Сценарный подход в стратегическом маркетинговом планировании.

### **Тема 6. Маркетинговая информационная система**

Значение информации в системе маркетинга. Элементы маркетинговой информационной системы. Классификация маркетинговой информации. Первичная и вторичная информация, их недостатки и преимущества. Понятие маркетингового исследования. Требования к проведению маркетингового исследования. Основные классификации маркетинговых исследований. Количественные и качественные исследования. Кабинетные и полевые

исследования. Этапы проведения маркетингового исследования.

### **Тема 7. Сегментирование рынка**

Классические и современные методы сегментирования целевых рынков. Проблемы и противоречия сегментирования. Поведенческие критерии сегментирования на рынках B2C. Актуальность малобюджетных сегментов. Роль премиальных и люксовых сегментов для корпоративного брендинга компаний. Стратегии компаний в области охвата близких сегментов целевого рынка.

### **Тема 8. Маркетинговое позиционирование**

Критерии и методы выбора целевых рынков. Понятие «метарынков» как системы взаимосвязанных рынков. Роль вертикальной и горизонтальной интеграции. Выбор целевых рынков в контексте матрицы «продукт-рынок» И.Ансоффа. Этапы позиционирования. Условия позиционирования рядом с конкурентом и на свободном сегменте рынка. Варианты освоения целевого рынка: стратегия недифференцированного маркетинга, стратегия дифференцированного маркетинга, стратегия концентрированного маркетинга.

### **Тема 9. B2C. Поведение покупателей**

Потребительский рынок и рынок предприятий, их различия. Факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение конечных потребителей. Теория мотивации по Маслоу, Фрейду, Шварцу. Виды моделей покупательского поведения. Процесс принятия решения о покупке конечным потребителем. Особенности воздействия на потребителя на каждом этапе принятия решения о покупке. Права потребителей.

#### **Основная литература:**

1. Синяева И.М. Маркетинг в коммерции [Электронный ресурс] : Учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев; Под ред. Л.П.Дашкова. - 4-е изд. ; Электронные текстовые данные. - М. : ИК "Дашков и К°", 2014. - 548 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Котлер Филипп, К. Л. Келлер; Пер. с англ. В.Кузина. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2015.

#### **Дополнительная литература:**

3. Нуралиев С.У. Маркетинг [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / С. У. Нуралиев, Д. С. Нуралиева. - Электронные текстовые данные. - М.: ИК "Дашков и К", 2013. - 362 с.
4. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: Учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2009.

## **Стратегический менеджмент**

### **Тема 1. Введение в теорию стратегического менеджмента**

Сущность, предмет, цели и задачи стратегического менеджмента. Место стратегического управления в общей системе управления предприятием. Методологические основы стратегического менеджмента. Предпосылки появления концепции стратегического менеджмента, влияния стратегических решений на успешность деятельности организации. Эволюция концепции стратегического мышления. Стратегическое планирование как сущностная основа стратегического менеджмента. Долгосрочное и стратегическое планирование. Принципы стратегического менеджмента. Оперативное и стратегическое управление: общее и отличное. Проблемы и трудности стратегического управления.

### **Тема 2. Иерархия стратегических намерений и основные понятия стратегического менеджмента**

Иерархия стратегических намерений. Иерархия целей, декомпозиция, уровни целей. Формирование стратегического видения и миссии компании. Миссия как основа

целеполагания. Миссия как основная общая цель предприятия. Основные группы людей, интересы которых учитываются при определении предназначения организации. Факторы, учитываемые при выработке миссии. Место и роль задач в иерархии стратегических намерений. Планы, программы, бюджеты и правила как средства, обеспечивающие достижение стратегических целей и реализации стратегии.

### **Тема 3. Предприятие как объект стратегического управления**

Предприятие как производственная система. Состав производственной системы. Потенциал и стратегические ресурсы предприятия. Производственная система как совокупность взаимосвязанных стратегических ресурсов. Предпринимательская способность как особый вид ресурсов. Современная философия и парадигма управления: ситуационный, системный, инновационный и стратегический подходы. Современная концепция рыночной ориентации предприятия. Предпринимательский и приростной стили поведения фирмы. Сущность и особенности стратегических решений. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие.

### **Тема 4. Классификация и виды стратегий**

Стратегические уровни организации. Стратегические пирамиды узкопрофильных и диверсифицированных компаний. Типология стратегий бизнеса. Корпоративные стратегии фирмы. Базисные (эталонные) стратегии. Стратегии концентрированного роста (усиления позиции на рынке, развития рынка, развития продукта). Стратегии интегрированного роста (обратной вертикальной интеграции, вперед идущей вертикальной интеграции). Стратегии диверсифицированного роста (концентрированной, горизонтальной и конгломеративной диверсификаций). Стратегии сокращения (ликвидации, “сбора урожая”, сокращения и сокращения расходов). Функциональные стратегии фирмы. Производственные и маркетинговые стратегии. Инновационные, технологические и инвестиционные стратегии фирмы. Стратегия управления персоналом.

### **Тема 5. Стратегия и конкурентное преимущество**

Понятие конкурентоспособности. Проблемы, связанные с оценкой конкурентоспособности. Основы теории конкурентного преимущества. Теория сравнительных издержек Д. Рикардо. Модель сравнительных преимуществ Хекшера - Олина. Парадокс Леонтьева. Теория конкурентного преимущества М. Портера. Детерминанты «национального ромба», формирующие конкурентную среду. Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации. Сильные и слабые стороны организации. Ключевые факторы успеха. Стратегическая бизнес единица. Поддержание конкурентного преимущества.

### **Тема 6. Анализ макросреды предприятия**

Понятие и уровни среды. Внешнее окружение (мезосреда, макросреда, мегасреда). Состав макросреды и характеристика её элементов. Компоненты макроокружения (экономическая, правового регулирования, политическая, социальная, технологическая). Цели и задачи анализа. Система отслеживания внешней среды. Наблюдение за средой косвенного воздействия. Тенденции изменения состояния факторов внешней среды, характер их влияния и реакция предприятия. Проблемы развития организации, вытекающие из состояния внешней среды. ПЭСТ (СТЭП) – анализ.

### **Тема 7. Анализ микросреды предприятия**

Состав микросреды, характеристика её составляющих. Задачи анализа среды непосредственного окружения предприятия. Характеристика состояния и перспектив развития отрасли. Движущие силы в отрасли. Природа и характер конкурентной среды в отрасли. Оценка конкурентной среды. Сила конкурентной борьбы внутри отрасли. Модель пяти сил конкуренции Портера.

### **Тема 8. Анализ внутренней среды компании**

Цели, принципы и методы анализа. Идентификация проблем: сущностные, социокультурные и ситуационные. Определение стратегических факторов и оценочных показателей. Набор ключевых факторов организации и ключевых проблем. Персонал, кадры. Организационный аспект и организация общего управления. Производственный



аспект. Технология и производство. Маркетинговый аспект. Финансы. Исследования и разработки. Организационная культура.

#### **Тема 9. Матричные методы стратегического анализа**

Методы анализа среды. Технология проведения SWOT-анализа. Порядок составления Матрицы SWOT - анализа. Понятие сильных и слабых сторон организации. Угрозы и возможности внешней среды. Ранжирование угроз. Матрицы возможностей и угроз. Анализ полей матриц. Разработка сценариев развития организации. Портфельный анализ. Цели и основные этапы проведения портфельного анализа. Сравнительный анализ прочности бизнеса и привлекательности отрасли (матрица БКГ и матрица М.К.). Матрица товар/рынок И. Ансоффа.

#### **Тема 10. Разработка стратегии**

Подходы к разработке стратегии. Главный стратегический подход. разработке стратегии на основе "делегирования полномочий". Совместный (коллаборационистский) подход к разработке стратегии. Инициативный подход к разработке стратегии. Стратегическая диагностика: методы анализа и оценки потенциала, анализа конкурентных преимуществ. PIMS, риск-анализ, GAP-анализ. Анализ действующей стратегии. Стратегические возможности, альтернативы и решения. Ситуационный анализ. Формирование миссии и целей фирмы. Согласование интересов: координация и интеграция. Взаимосвязь и взаимовлияние стратегии, организационной структуры, философии и стиля поведения.

#### **Тема 11. Управление реализацией стратегии**

Реализация и контроль выполнения стратегий. Организационный и функциональный механизмы управления. Перестройка организации. Организационная структура как объект изменений. Стратегический контроль. Стратегические зоны хозяйствования. Целевые программы и проекты как инструмент реализации плановых стратегий. Зоны стратегических проектов. Инновационные, инвестиционные и организационные проекты. Основные области стратегических изменений. Увязка бюджетов со стратегией. Формирование политики соответствующей и поддерживающей стратегии. Организация контроля. Роль группового контроля и самоконтроля.

#### **Тема 12. Современные подходы к стратегическому менеджменту**

Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени. Модели реакции предприятия на неожиданные изменения. Активное и реактивное управление. Управление на плановой основе. Система управления стратегическими задачами. Выявление, оценка последствий решения, управление решением стратегических задач. Уровни осведомленности. Сильные и слабые сигналы. Управление на основе слабых сигналов. Методика использования слабых сигналов при решении стратегических задач. Принципы управления по слабым сигналам. Выявление слабых сигналов. Действия при слабых сигналах и возникновении проблем.

#### **Тема 13. Особенности и проблемы развития стратегического менеджмента в России**

Развитие предприятия и управленческие проблемы переходной экономики России. Стратегические преимущества и стратегический потенциал российских предприятий. Особенности проблемных ситуаций и стратегические решения российских предприятий в условиях переходного периода и кризисов. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы. Инвестиционная деятельность фирмы как система методов, обеспечивающих постоянное повышение конкурентоспособности предприятия. Гибкость производства как экономическая категория, характеризующая адаптивные возможности предприятия.

#### **Основная литература:**

1. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 375 с.
2. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 145 с.

### **Дополнительная литература:**

3. Минцберг Г., Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.
4. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. / – Киев: Вильямс, 2011. – 928 с.

## **Экономическая теория**

### **Тема 1. Теория поведения потребителя**

Кардиналистская и ординалистская теории полезности. Проблема измерения полезности. Общая и предельная полезность. Закон убывающей полезности. Проблемы рационального выбора.

Потребительский выбор и максимизация благосостояния потребителя. Модель потребительского выбора: кривые безразличия и бюджетная линия. Оптимум потребителя.

Выбор для разновременного потребления. Набор потребительских товаров при разновременном потреблении. Разновременные бюджетные ограничения. Сегодняшняя ценность платежа. Кривые временного безразличия. Предельная норма временного предпочтения. Факторы, определяющие различия во временном предпочтении.

Выбор в условиях неопределённости. Описание риска. Вероятность. Ожидаемое значение случайной величины (ожидаемая ценность). Ожидаемая полезность выбранного варианта. Теория выбора между неопределёнными альтернативами. Сравнение ожидаемой ценности и ожидаемой полезности. Предпочтения в области риска. Выбор между риском и доходностью.

Выбор за пределами личной выгоды. Проблемы модели рационального поведения. Проблема обязательств и личный интерес. Дилемма заключённых. Связь между рациональным расчётом и другими стимулами в мотивации поведения. Проблема мимикрии. Различие вкусов. Альтруистические предпочтения. Забота о справедливости.

Познавательные ограничения и поведение потребителя. Асимметричная функция ценности и её отличие от традиционной функции полезности. Невозвратные издержки. Прямые и вменённые издержки. Гедоническое “обрамление”.

### **Тема 2. Теория фирмы**

Факторы производства. Производственная функция. Закон убывающей отдачи. Выбор производственной технологии и оптимального сочетания факторов производства: изокоста и изокванта. Условие эффективного применения ресурса. Правило максимизации прибыли фирмы. X-эффективность и X-неэффективность.

Фирма как основная структурная единица бизнеса и предмет микроэкономического анализа. Цели и условия функционирования фирмы. Экономические ограничения. Неоклассическая и институциональная концепции фирмы. Альтернативные теории фирмы.

Издержки производства и их классификация. Издержки производства в краткосрочном и долгосрочном периодах. Трансакционные издержки.

Издержки и прибыль. Валовой доход. Прибыль: экономическая сущность и функции. Валовая, экономическая и нормальная прибыль.

Определение оптимального объёма производства в коротком периоде в условиях чистой конкуренции. Максимизация прибыли, минимизация убытков, точка прекращения производства. Предельное условие.

Излишек производителя. Совершенная конкуренция и эффективность. Эффективное распределение ресурсов. Эффективность производства.

### **Тема 3. Структура рынка**

Модели рынка. Рыночная монополия. Определение цены и объёма производства в

условиях монополии. Цена и предельный доход. Спрос, предельный доход и валовой доход фирмы-монополиста. Отсутствие кривой предложения. Измерение монопольной власти (индекс Лернера). Экономические последствия монополии.

Монополистическая конкуренция. Дифференциация продукта и неценовая конкуренция. Определение цены и объема производства в условиях монополистической конкуренции. Монополистическая конкуренция и экономическая эффективность.

Олигополия. Равновесие на олигополистическом рынке. Модели олигополии. Олигополия и экономическая эффективность.

#### **Тема 4. Рынки факторов производства**

Особенности рынков ресурсов. Предельная доходность ресурса. Предельные издержки на ресурс. Спрос фирмы на единственный переменный фактор. Спрос на фактор производства при нескольких переменных факторах. Общее правило спроса на ресурс со стороны фирмы. Факторы спроса на ресурс. Эластичность спроса на ресурс. Оптимальное соотношение ресурсов. Правило наименьших издержек. Правило максимизации прибыли.

Распределение доходов в рамках теории предельной производительности. Основные доходы.

Рынок труда. Факторы, определяющие уровень заработной платы. Дифференциация заработной платы. Спрос на труд и предложение труда для единичной конкурентной фирмы и на конкурентном рынке. Модель монополистического рынка труда. Профсоюзы и рынок труда. Модель двусторонней монополии на рынке труда.

Рынок капитала. Спрос, предложение капитала в краткосрочном и долгосрочном периоде. Равновесие на рынке капитала. Физический капитал. Арендная плата. Денежный капитал. Ставка процента.

Рынок земли. Особенности предложения земли, спрос на землю. экономическая рента. Земельная рента. Цена земли. Арендная плата.

#### **Тема 5. Общее равновесие и эффективность рынка**

Анализ общего равновесия. Движение двух взаимозависимых рынков к общему равновесию.

Эффективность обмена. Выгоды торговли. «Ящик Эджуорта». Эффективное распределение. Кривая контрактов. Оптимум Парето. Равновесие потребителей на конкурентном рынке. Теорема «невидимой руки». Справедливость и эффективность. Различные взгляды на справедливость распределения.

Эффективность в производстве. Производство в «ящике Эджуорта». Эффективность структуры производства. Производственное равновесие на конкурентном рынке факторов. Предел производственных возможностей. Предельная норма трансформации. Конкуренция и эффективный выпуск.

#### **Тема 6. Общее макроэкономическое равновесие: модель AD-AS**

Совокупный спрос. Кривая совокупного спроса. Неценовые факторы совокупного спроса.

Совокупное предложение. Определение совокупного предложения, его структура. Кривая совокупного предложения. Кейнсианский, классический и промежуточный отрезки этой кривой. Неценовые факторы совокупного предложения.

Взаимодействие совокупного спроса и совокупного предложения. Равновесный объем производства и равновесный уровень цен. Сдвиги кривой совокупного спроса. Сдвиги кривой совокупного предложения.

Классическая теория формирования уровня национального производства.

#### **Тема 7. Стандартная кейнсианская модель совокупного спроса. Модель IS-LM**

Особенности кейнсианской модели формирования уровня национального производства.

Потребительский спрос и его факторы. Функция потребления.

Инвестиционный спрос и его факторы. Сбережения и инвестиции. Функция сбережений. Функция инвестиций.

Равновесный объем производства в рамках сопоставления совокупных расходов и

объема производства. Функция совокупного спроса. Определение равновесного объема производства. Равновесный объем производства в рамках сопоставления сбережений и инвестиций. Изменение равновесного ВВП и мультипликатор.

Предложение денег и равновесный ВВП. Денежная масса и равновесная ставка процента. Ставка процента, инвестиционный спрос, совокупный спрос и ВВП.

Модель IS-LM. Взаимосвязь моделей AD-AS и IS-LM. Основные переменные и уравнения модели IS-LM. Графический вывод кривых IS («инвестиции-сбережения») и LM («спрос на деньги-предложение денег»). Наклон и сдвиг кривых IS и LM. Равновесие в модели IS-LM.

### **Тема 8. Потребление и сбережения. Инвестиции**

Кейнсианские функции потребления и сбережений. Парадокс бережливости. Функция потребления с учётом государственного сектора. Функция сбережений. Роль сбережений в экономике. Связь сбережений и инвестиций. Парадокс бережливости.

Финансовые рынки, сбережения и инвестиции. Спрос и предложение заёмных средств. Восстановление равновесия на рынке заёмных средств.

Теория жизненного цикла потребления и сбережений Модильяни. Теория перманентного дохода Фридмана. Связь теорий жизненного цикла потребления и перманентного дохода.

Инвестиции. Инвестиции в основной капитал. Модель акселератора.

Инвестиции в жилищное строительство. Спрос и предложение жилья. Предложение нового жилья. Факторы инвестиций в жилищное строительство. Инвестиции в товарно-материальные запасы и их структура.

Факторы, влияющие на инвестиционные расходы в экономике. Инвестиционное решение. Норма чистой прибыли. Ставка процента и инвестиции. Функция инвестиций, эластичность инвестиций по проценту. Другие (неценовые) факторы инвестиционных расходов в экономике.

Динамика инвестиций и рынок ценных бумаг. q-теория инвестиций Тобина.

Уровень цен и инвестиции. Номинальная и реальная денежная масса. Роль инвестиций в экономике. Инвестиции и экономический рост.

### **Тема 9. Государственные финансы и равновесный ВВП. Бюджетно-финансовая политика**

Государство в экономическом кругообороте. Государственные закупки и равновесный ВВП. Мультипликатор государственных расходов.

Налоги и равновесный ВВП. Налоговый мультипликатор при фиксированной величине налогов (аккордных налогах). Мультипликатор сбалансированного бюджета. Налоговый мультипликатор при пропорциональных налогах.

Условия равновесия при экономической деятельности государства.

Необходимость и сущность бюджетно-финансовой политики. Основные цели, направления и инструменты фискальной политики.

Проблемы фискальной политики. Лаги регулирования, неопределённость мультипликатора, вмешательство «прочих» факторов, проблема налогового бремени, проблема дефицита бюджета и государственного долга. Эффект вытеснения. Эффект инфляции. Эффект чистого экспорта.

Дискреционная и недискреционная фискальная политика. Встроенные (автоматические) стабилизаторы. Налоговое регулирование в экономике предложения. Кривая Лаффера. Проблема налогового бремени.

Проблема дефицита государственного бюджета и государственного долга. Аргументы «за» и «против» сбалансированного бюджета.

### **Тема 10. Денежный рынок. Денежно-кредитная политика**

Денежное обращение в экономическом кругообороте. Денежный рынок, рынок капитала, рынок инвестиционных товаров.

Предложение денег, структура денежной массы. Количество денег, необходимое для обращения. Уравнение количественной теории денег. Виды денег и развитие денежного

обращения. Денежные агрегаты. Монетарное правило.

Банковская система и денежный мультипликатор. Избыточные резервы. Денежная база. Простой денежный мультипликатор, денежный мультипликатор с учётом коэффициента наличности.

Кейнсианская теория спроса на деньги. Предпочтение ликвидности, транзакционный мотив, мотив предосторожности, спекулятивный мотив. Спрос на деньги, основные факторы этого спроса. Модель управления денежной наличностью Баумоля-Тобина.

Равновесие на денежном рынке.

Необходимость и сущность денежно-кредитной политики. Центральный банк и предложение денег. Основные цели и инструменты денежно-кредитного регулирования. Стимулирующая и сдерживающая монетарная политика.

Монетарный механизм воздействия денежно-кредитной политики на ВВП.

Проблемы денежно-кредитной политики. Ликвидная ловушка. Эффект торможения. Эффект чистого экспорта. Циклическая асимметрия. Изменение скорости оборота денежной массы. Инвестиционный эффект. Эффект процентного дохода.

### **Тема 11. Экономический рост**

Сущность экономического роста, его показатели. Аргументы за и против экономического роста.

Факторы экономического роста и его основные типы. Факторы на стороне совокупного предложения. Факторы на стороне совокупного спроса. Положительный эффект масштаба и НТП как факторы роста. Институциональные факторы экономического роста. Типы экономического роста.

Модели экономического роста. Неоклассическая модель экономического роста Солоу. «Золотое правило накопления». Кейнсианская модель экономического роста Харрода-Домара.

Политика стимулирования экономического роста.

### **Тема 12. Безработица и инфляция**

Содержание и причины безработицы. Марксистская теория безработицы. Кейнсианская теория безработицы. Безработица в модели AD-AS.

Типы безработицы, её уровень. Издержки, связанные с безработицей. Закон Оукена.

Политика занятости в рамках структурного регулирования.

Содержание инфляции и её измерение. Причины инфляции в рамках различных теоретических подходов. Уравнение инфляции.

Влияние инфляции на перераспределение национального дохода и объем ВВП. Цена инфляции. Коэффициент потерь: соотношение между темпами инфляции и темпами роста ВВП. Инфляция и ставка процента.

Взаимосвязь инфляции и безработицы. Кривая Филлипса. Стагфляция.

Антиинфляционная политика в рыночной экономике. Аргументы «за» и «против» нулевой инфляции.

### **Тема 13. Макроэкономическая нестабильность: экономический цикл**

Экономические циклы. Понятие экономического цикла, виды циклов. Важнейшие показатели классического экономического цикла.

Причины циклических колебаний. Теории экономического цикла. Марксистская теория экономического цикла. Экономические колебания в рамках модели AD-AS. Кейнсианская теория экономического цикла. Монетаристская теория делового цикла. Политический деловой цикл. Длинные волны экономической активности (циклы Кондратьева).

Особенности современных экономических циклов.

### **Основная литература:**

1. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика [Текст] : Учебник: Пер. с англ. / Макконнелл Кэмпбелл Р., Брю Стэнли Л. - 18-е изд. - М. : Инфра-М, 2011. - 1010 с.

2. Степанова О.М. Макроэкономика [Текст/электронный ресурс] : Курс лекций / Степанова Ольга Михайловна. - 2-е изд., испр. и доп.; Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2015. - 174 с.

3. Тарасевич Л.С. Микроэкономика [Текст] : Учебник для бакалавров / Тарасевич Леонид Степанович, Гребенников Петр Ильич. - 7-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2013. - 543 с.

4. Микроэкономика [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / И. Г. Лукманова [и др.]. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во АСВ, 2013. - 292 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Исаев В.А. Экономика для менеджеров [Текст/электронный ресурс] : Учебное пособие / Исаев Валерий Анатольевич. - М. : Изд-во РУДН, 2008. - 508 с.

2. Исаев В.А., Пономаренко Е.В. Экономика и финансы общественного сектора экономики. – М.: ИНФРА-М, 2007.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ВСТУПИТЕЛЬНОМУ ИСПЫТАНИЮ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

*(основы менеджмента, история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)*

1. Организация как система и объект управления.
2. Понятие, классификация и характеристика организационных структур управления.
3. Понятие и классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческого решения.
4. Коммуникации и информация в управлении.
5. Организационные изменения и развитие компаний.
6. Эволюция управленческой мысли.
7. Особенности реализации функций менеджера в инокультурной среде.
8. Основные теории личности в организационном поведении.

### **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

9. Понятие кадрового потенциала организации, методы его развития.
10. Привлечение и отбор персонала в организацию
11. Стимулирование персонала в организации

### **МАРКЕТИНГ**

12. Сущность и функции маркетинга.
13. Эволюция основных маркетинговых концепций.
14. Модель покупательского поведения. Социальные и культурные факторы, влияющие на покупательское поведение.
15. Алгоритм маркетингового исследования. Методы маркетинговых исследований.
16. Система интегрированных маркетинговых коммуникаций.
17. Целевые рынки: проблемы и технологии развития.
18. Брэнд как инструмент лояльности.

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

19. Стратегический парадокс и стратегическое мышление.
20. Уровни стратегического управления.
21. Стратегии бизнеса.
22. Корпоративные стратегии.

23. Содержание отраслевого и конкурентного анализа.
24. Имплементация стратегии в организации.

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ**

*(Микроэкономика, Макроэкономика, Институциональная экономика)*

25. Спрос как характеристика рынка покупателей. Цена, функция, эластичность спроса. Равновесие рынка.
26. Предложение как характеристика рынка продавцов. Цена, функция, эластичность предложения. Равновесие рынка.
27. Теория потребительского поведения. Общая и предельная полезность
28. Издержки фирмы. Виды издержек. Издержки производства в краткосрочном и долгосрочном периоде
29. Производственная функция и ее свойства
30. Прибыль. Различные концепции определения прибыли
31. Рынки факторов производства. Спрос на факторы производства. Эластичность спроса на факторы производства
32. Роль государства в рыночной экономике. Общественные потребности и блага
33. ВВП и способы его расчета. Номинальный и реальный ВВП. Индексы цен.
34. Система национальных счетов и ее показатели
35. Макроэкономическое равновесие. Модель AD-AS.
36. Потребление и сбережения. Инвестиции.
37. Денежно-кредитная политика государства: инструменты и направления.
38. Общественные финансы. Государственные расходы и доходы.
39. Макроэкономическая нестабильность: экономический цикл, безработица и инфляция.
40. Основные понятия институционализма: институты, транзакционные издержки, контракты.

## **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ при поступлении в магистратуру экономического факультета**

В соответствии с Правилами приема в Российский университет дружбы народов вступительные испытания в виде междисциплинарного экзамена проводятся отдельно для каждого направления подготовки.

Поступающие в магистратуру экономического факультета по направлению «Менеджмент» сдают 1 междисциплинарный вступительный экзамен.

Программы для подготовки к сдаче междисциплинарных экзаменов по каждому направлению разрабатываются и утверждаются Учёным Советом экономического факультета.

Вступительные испытания в виде междисциплинарного экзамена проводятся в письменной форме. Продолжительность экзамена составляет 180 минут.

Каждый экзаменационный билет содержит 4 (четыре) вопроса. Ответы на каждый вопрос оформляются на отдельных, проштампованных и зашифрованных листах и сдаются приемной комиссии в обезличенном виде. Проверка сданных работ осуществляется четырьмя членами комиссии, причём каждый из них проверяет соответствующий его дисциплине номер вопроса.

Оценка ответа на каждый вопрос билета производится по 25-балльной шкале, тем самым максимальное количество баллов, которое может быть набрано по билету составляет 100 баллов.

Представление к зачислению в магистратуру из числа успешно сдавших вступительный экзамен проводится в рамках выделенного на каждое направление количества мест, на основании набранного по результатам экзамена количества баллов.

Распределение по программам обучения производится также по количеству набранных баллов и в соответствии с квотой на каждую магистерскую программу, определяемую факультетом из числа общего количества бюджетных мест, выделенных на каждое направление. Приоритетное право выбора программы обучения имеют поступающие, набравшие большее количество баллов.