

**ПРОГРАММА**  
**вступительных испытаний в магистратуру по направлению**  
**38.04.02 Менеджмент «Корпоративное управление»**  
**Пояснительная записка**

Вступительные испытания по направлению 38.04.02 «Менеджмент» по очно-заочной форме обучения проводятся для лиц, желающих освоить программу «Корпоративное управление» специализированной подготовки магистра.

Цель вступительных испытаний заключается в определении уровня общей личностной культуры, профессиональной компетентности и готовности к освоению программы специализированной подготовки магистра, поступающих в магистратуру.

Лица, желающие освоить магистерскую программу «Корпоративное управление» специализированной подготовки магистра, должны иметь высшее профессиональное образование определенной степени, подтвержденное документом государственного образца.

Лица, желающие освоить данную программу специализированной подготовки магистра и имеющие высшее (профессиональное) образование, могут быть зачислены по результатам **собеседования** по **Управлению**, необходимым для освоения программы подготовки магистра и предусмотренным государственным образовательным стандартом подготовки магистра по данному направлению.

Программа составлена на основе стандарта по направлению подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент».

Магистр по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» должен быть подготовлен к решению профессиональных задач в соответствии с профильной направленностью магистерской программы и видами профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая;
- аналитическая;
- научно-исследовательская;
- педагогическая.

**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

Оценка **«отлично»** выставляется абитуриентам, набравшим от 82 до 100 баллов, которые

- обнаруживают всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала;
- демонстрируют знание современной учебной и научной литературы;
- способны творчески применять знания теории к решению задач профессионального характера;
- владеют понятийным аппаратом;
- демонстрируют способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики.

Оценка **«хорошо»** выставляется абитуриентам, набравшим от 75 до 82 баллов, которые

- обнаруживают знание программного материала;
- усвоили основную и наиболее важную дополнительную литературу;
- способны применять знание теории к решению задач профессионального характера;
- допускают отдельные погрешности и неточности при ответе.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется абитуриентам, набравшим от 60 до 74 баллов, которые

- обнаруживают знания основного программного материала в объеме, необходимом для предстоящего обучения по данному направлению;
- в целом усвоили основную литературу;
- способны применять знание теории к решению задач профессионального характера;
- допускают существенные погрешности в ответе на вопросы.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется абитуриентам, набравшим от 0 до 59 баллов, которые

- обнаруживают значительные пробелы в знаниях основного программного материала;
- допускают принципиальные ошибки в ответе на вопросы;
- демонстрируют незнание теории и практики дисциплины.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### Исторические основы менеджмента. Функции менеджмента. Подходы в менеджменте.

Понятия «менеджмент» и «менеджер». Роли менеджера по Г. Минцбергу. Возникновение научного управления. Школа научного менеджмента Ф.У. Тейлора. История формирования и основные принципы. Административная школа в менеджменте. Принципы управления А. Файоля. Школа человеческих отношений.

Современные направления развития менеджмента. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Системный подход. Схема «7S» Т. Питерса и Р. Уотермана.

Ситуационный подход.

*Планирование.* Понятие миссии организации. Понятие цели. Принципы стратегического, оперативного и тактического планирования.

*Организация.* Проблема построения организационных структур. Факторы, определяющие особенности организационной структуры. Специализация труда. Централизация и децентрализация полномочий. Норма управляемости. Формализация. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки. Линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная структуры. Модели проектирования работы: построение работы, расширение масштаба работы, ротация работы, обогащение работы, модель социотехнической системы.

*Мотивация.* Понятия «потребность» и «мотивация». Содержательные теории мотивации. Пирамида А. Маслоу. Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамс.

*Контроль.* Контроль как функция менеджмента. Типы контроля. Процесс контроля. Принципы эффективного контроля по Ньюмену.

#### **Литература**

##### Основная

1. Виханский О.С., Наумов Л.П. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2013.
2. Дафт Р. Менеджмент. – СПб: Питер, 2011.

##### Дополнительная

1. Роббинс С.П., Коултер М. Менеджмент. – М.: Вильямс, 2012.
2. Мэскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2012.

### **Разработка управленческих решений**

Понятие решения. Механизмы принятия решений. Определение управленческого решения (УР) и основные требования к нему. Классификация УР. Процесс разработки и принятия УР (подход Г. Саймона,

рациональная модель). Методы диагностики проблем (экспертные методы, контрольные листы, причинно-следственные диаграммы). Эффект Парето.

Качественные методы разработки УР. Дискуссионные методы (метод комиссий, метод суда, номинальной группы, метод мозгового штурма и его модификации, в т.ч. метод 635 и др.), их преимущества и недостатки. Анкетные методы (метод ранжирования, метод парных сравнений, метод экспертной классификации, метод Дельфи), их преимущества и недостатки. Типичные ошибки, связанные с применением экспертных методов разработки УР. Основные эффекты, возникающие при разработке и принятии решений в группе.

Количественные методы разработки и принятия управленческих решений. Возможности применения моделирования при разработке и принятии решений. Классификация управленческих задач, решаемых с помощью экономико-математического моделирования. Использование метода линейного программирования. Транспортная задача, задача о назначениях.

Выбор решения в условиях многокритериальности. Определение коэффициентов важности (приоритета) критериев. Эффективные (оптимальные по Парето) альтернативы. Выбор решения с помощью правила взвешенной суммы.

Понятие риска и неопределенности, их источники. Методы предотвращения и уменьшения рисков. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и

неопределенности (дерево решений, матрица решений, подходы и критерии теории игр, критерий EMV). Использование методов имитационного моделирования при разработке УР в условиях риска и неопределенности. Метод Монте-Карло.

Организация работ по реализации решения. Методы контроля и механизм его осуществления.

## **Литература**

### Основная

1. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2011.
2. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений. – М.: Инфра-М, 2010.

### Дополнительная

1. Вертакова Ю.В., Козьева И.А., Кузьбожев Э.Н. Управленческие решения: разработка и выбор. – М.: КноРус, 2013.
2. Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблем. – М.: Эксмо, 2012.
3. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решения. – М.: ЮНИТИ, 2011.
4. Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: Дашков и К, 2012.

## Стратегическое управление

Стратегический и операционный аспекты управления организацией. Понятия: стратегия, стратегический менеджмент, стратегическое планирование. Сущность и особенности стратегических решений, их влияние на успешность развития компании. Эволюция систем управления и корпоративного планирования. Базовая модель стратегического менеджмента. Корпоративная миссия, философия и видение организации.

Иерархия стратегий деловой организации. Особенности стратегий бизнес-единиц и функционального уровня. Базовые корпоративные стратегии: роста, стабилизации, выживания, сокращения. Стратегии роста по И. Ансоффу: концентрации, интеграции, диверсификации. Конкурентные стратегии М. Портера: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование (специализация). Стратегия разработки нового продукта и стратегия быстрого реагирования.

Стратегический анализ и диагностика внешнего окружения компании. Цели и инструменты анализа внешней среды. PEST – анализ. Анализ микросреды компании. Барьеры вхождения в отрасль. Конкурентный анализ отрасли на основе модели пяти сил М. Портера. Структура и масштабы конкуренции. Ключевые факторы успеха (КФУ). Определение привлекательности отрасли. Анализ внешней среды по методу SWOT.

Цели и методы внутренней диагностики компании. Анализ внутренней среды компании по методу SWOT. Анализ конкурентоспособности по издержкам на основе «цепочки ценностей» М. Портера.

Модели портфельного анализа. Матрица БКГ, Мак Кинзи. Ограничения матричного метода.

Выбор стратегической альтернативы. Матрица Томпсона и Стрикленда. Поиск синергетического эффекта при формировании и выборе альтернатив. Процесс реализации стратегии. Взаимовлияние и взаимосвязь стратегии, организационной структуры и культуры компании. Стратегический контроль. Управление стратегическими изменениями.

### **Литература**

#### Основная

1. Томпсон А.А.-мл., Стрикленд А.Дж. III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. – М.: Вильямс, 20103.

2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. – СПб: Питер, 2012.

#### Дополнительная

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб, 2009.

2. Боумэн К. Стратегия на практике. – СПб: Питер, 2013.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2011.

4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. – М.: Дело, 2014.

5. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб: ИД СПбГУ, 2012.

6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2014.

7. Минцберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб: Питер, 2011.

8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб: Питер, 2010.

9. Портер М. Конкурентное преимущество. – М.: «Альпина», 2012.

## **Основы корпоративного управления**

Введение в корпоративное управление. Основные понятия и определения. Характеристики корпорации по Р. Кларку. Назначение и принципы построения системы корпоративного управления. Приоритеты и интересы участников. История корпоративного управления. Нормативно-правовая база. Практика надлежащего корпоративного управления и преимущества для развития бизнеса. Эффективность системы корпоративного управления. Обзор состояния корпоративного управления в России. Основные особенности. Институциональная база.

Общая система управления акционерным обществом (АО). Открытые и закрытые АО. Органы управления АО. Внутренние документы акционерного общества. Устав. Кодексы корпоративного поведения. Этический кодекс общества. Совет директоров (СД) и исполнительные органы. Полномочия СД. Структура СД и комитетов. Порядок работы СД. Оценка деятельности членов СД. Принятие корпоративных решений. Качественные и количественные показатели деятельности.

Права акционеров и система их защиты. Отдельные права акционеров. Права государства как акционера. Реестр акционеров. Защита акционеров. Гарантии законодательства. Общественные институты защиты прав акционеров. Раскрытие информации и прозрачность.

### **Литература**

#### Основная

Пособие по корпоративному управлению: в 6 т. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.

#### Дополнительная

1. Теория корпоративного управления. / Кукура С.П. – М.: «Экономика», 2014.

2. Ионцев М.Г. Акционерные общества: Правовые основы. Имущественные отношения. Управление и контроль. Защита прав акционеров. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Ось-89», 2012.

3. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. – М.: Волтерс Клувер, 2010.

## Анализ финансовой отчетности

Введение в принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности. Финансовый анализ и принятие инвестиционно-финансовых решений. Представление отчетности инвесторам и кредиторам. Анализ отчетности в процессе слияний и поглощений. Финансовая и управленческая отчетность. Методы анализа. Горизонтальный и вертикальный анализ. Индексный анализ. Регрессионный и трендовый анализ. Аддитивные и мультипликативные модели анализа.

Состав и содержание финансовой отчетности. Обзор финансовой отчетности. Финансовая отчетность как информационная система. Взаимосвязь показателей различных форм финансовой отчетности. Понятие о консолидированной отчетности, доля меньшинства, деловая репутация в консолидированном балансе.

Анализ внеоборотных активов. Нематериальные активы. Виды нематериальных активов. Основные средства. Оценка основных средств. Амортизация основных средств и нематериальных активов. Коэффициенты износа, обновления и выбытия. Доходные вложения в материальные ценности. Долгосрочные финансовые вложения.

Анализ оборотных активов и оборотного капитала. Оборотные активы, чистый оборотный (рабочий) капитал, оборотные средства. Финансовый цикл.

Анализ обязательств. Долгосрочные обязательства. Корпоративные облигации. Краткосрочные обязательства. Кредиторская задолженность. Структура кредиторской задолженности. Оборачиваемость кредиторской задолженности.

Анализ собственного капитала. Балансовая и рыночная стоимость собственного капитала. Уставный капитал. Добавочный капитал. Эмиссионный доход. Нераспределенная прибыль. Резервный капитал.

Анализ прибыли. Особенности формирования показателей выручки, себестоимости и прибыли. Показатели EBIT и EBITDA, NOPLAT. Валовая прибыль. Прибыль до налогообложения. Чистая прибыль. Базовая прибыль на акцию, разводненная прибыль на акцию.

Анализ движения денежных средств. Понятие притоков и оттоков денежных средств. Чистый денежный поток. Свободный денежный поток. Прямой и косвенный метод построения отчета о движении денежных средств.

Анализ на основе финансовых коэффициентов. Показатели имущественного положения. Показатели ликвидности. Ликвидность активов и ликвидность баланса. Показатели финансовой устойчивости. Показатели деловой активности. Показатели рентабельности. ROA, ROE, ROIC и др. Показатели положения на рынке ценных бумаг. Капитализация компании. EPS, рыночные мультипликаторы (P/E, EV/EBITDA и другие).

Схема анализа финансовых коэффициентов фирмы Дюпон. Модели устойчивого роста. Эффект финансового рычага.

## **Литература**

### Основная

1. Хелферт Э. Техника финансового анализа. – СПб: Питер, 2013.

### Дополнительная

1. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2012.

2. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. – М. Дело и Сервис, 2014.

3. Хиггинс Р.С. Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

4. Селезнёва Н.Н., Ионова А.Ф. Анализ финансовой отчетности организации. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

## **Управление проектами**

Историческая эволюция методов и инструментов управления проектами. Система международных профессиональных стандартов управления проектами. Объекты управления проектами: проект, программа, портфель проектов. Жизненный цикл проекта. Международные организации управления проектами: PMI, IPMA, P2M. Стандарты PMOK, PM ISB, НТК. Модели зрелости проектного менеджмента. Модель Г. Керцнера. Модель ОРМЗ.

Субъекты управления проектами: участники проекта, менеджер проекта, команда управления проектом. Анализ участников проекта. Структуры управления проектами: структурная декомпозиция работ, организационная структура проекта. Цели и принципы разработки. Группы процессов управления проектами: инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение. Функции управления проектами.

Управление интеграцией проекта. Цели и структура Плана проекта. Информационная система управления проектом.

Управление содержанием проекта. Планирование и контроль содержания проекта. Структурная декомпозиция работ проекта.

Управление сроками проекта. Сетевая модель проекта. Разработка расписания проекта. Метод критического пути. Оптимизация календарного плана проекта.

Управление стоимостью проекта. Планирование и контроль стоимости проекта. Бюджет проекта.

Управление персоналом проекта. Формирование и развитие команды проекта. Матрица ответственности проекта. Лидерство в проекте. Мотивация участников проекта. Распределение ролей в проектной команде. Организационная структура проекта.

Управление коммуникациями проекта. План управления коммуникациями проекта. Распространение информации в проекте: методы и инструменты. Отчетность проекта.



Управление рисками проектами. Планирование управления рисками. Идентификация рисков. Качественный анализ рисков проекта. Количественный анализ рисков проектов. Метод ССРМ. План управления рисками: стратегии предотвращения и реагирования на риски. Мониторинг рисков проекта.

Управление качеством проекта. Планирование, обеспечение и контроль качества при управлении проектом. Принципы Э. Деминга.

Управление контрактами и поставками в проекте. Планирование контрактов и поставок. Тендерная процедура. Типы контрактов. Контроль поставок в проекте.

Организационное управление проектами. Принципы разработки корпоративных систем управления проектами. Международная сертификация менеджеров проектов по стандартам PMI, IPMA.

### **Литература**

#### Основная

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2011.

2. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами. – М.: ДМК Пресс, 2010.

3. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (National Competence Baseline, NCB SOVNET 3.0). Ассоциация управления проектами SOVNET, 2010.

4. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. – М.: Эксмо, 2010.

5. Справочник для профессионалов. / Изд. 2-е доп., Шапиро А.В., Цветков Н.Г., Ольдерогге Н.Г. и др. – М.: Омега-Л, 2010.

#### Дополнительная

1. Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011.

2. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М.: «Дело и Сервис», 2012.

3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). 3 издание, 2004 (Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA/США).

4. Тернер Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. / Под общей ред. Воропаева В.И. – Издательский дом Гребенникова, 2012.

## **Инновационный менеджмент**

Основные теории, определяющие место и роль инноваций в развитии общества. Н.Д. Кондратьев и его длинные волны. Й. Шумпетер – подчёркивание роли предпринимателя. Вклад Г.С. Альтшулера. Признаки необходимости инноваций.

Теория жизненного цикла товара. Генезис бизнес–процесса по фазам жизненного цикла; основные возможности заработка по фазам жизненного цикла товара. Относительные цены как инструмент для оценки движения цены товара.

Политика государства в отношении инноваций, формы и методы их поддержки.

Инновационный менеджер, его задачи. Требования к личности.

Интеллектуальная собственность. Составляющие нематериальных активов. Знания и опыт как источник нематериальных активов. Законодательство по защите интеллектуальной собственности. Патенты. Торговля лицензиями – цена лицензии, виды договоров.

Источники средств для инноваций, участие в финансировании инноваций государства, бизнес–ангелов и венчурных капиталистов.

Оценка эффективности инноваций, частота успеха.

### **Литература**

#### Основная

1. Инновационный менеджмент. /Под редакцией Аньшина В.М., Дагаева А.А. / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М.: «Дело», 2013.

2. Косов В.В. Бизнес-план: обоснование решений. – М.: ГУ ВШЭ, 2000, 2012.

#### Дополнительная

1. Валдайцев В.С. Управление инновационным бизнесом. – М.: Юнити, 2011.

2. Инновационный менеджмент. Учебник. / Под ред. Ильенковой С.Д. – М.: ЮНИТИ, 2012.

3. Морозов Ю.П., Гаврилов А.И., Городнов А.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2013.

#### Источники в Интернете

1. <http://www.pfdf.org/leaderbooks/hamel/index.html> Articles by Hamel Innovation as a Deep Capability. Leader to Leader, Winter, 2010.

2. <http://markus.spb.ru/avtoritet/rcl.shtml> Истинные лидеры преобразований Джон Катценбах. Из материалов «Вестника McKinsey».

3. <http://www.iет.ru/index2.html> Е.Т.Гайдар О современном экономическом росте и догоняющем развитии.

4. <http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr02/page0133.asp>

5. <http://www.24-7innovation.com/> S. Shapiro, 24-7, Innovation Process, Performance, People.

## **Теория организаций**

Теория организаций как одна из базовых управленческих дисциплин. Связь теории организаций со смежными научными дисциплинами, изучающими организацию: экономикой, социологией, психологией, юридической наукой.

Основные подходы к определению понятия организации. Организация как процесс упорядочения поведения активных социальных объектов. Организация как социальная система. Модели организации как искусственной и естественной системы, признаки каждой модели.

Условия возникновения и развития организации. Функциональное разделение и координация деятельности по горизонтали. Вертикальное разделение труда. Дифференциация видов управленческой деятельности по их содержанию. Формирование социокультурных, деятельностных и поведенческих стандартов.

Различные подходы к формированию типологии организаций. Типология организаций Т. Парсонса. Типология Ч. Барнарда. Типология Г. Минцберга. Типология А.И. Пригожина.

Организационная структура как важнейшая характеристика внутренней среды организации. Принципы формирования и параметры измерения организационной структуры. Степень разделения труда как параметр измерения организационной структуры. Горизонтальная и вертикальная дифференциация. Степень концентрации власти как параметр измерения организационной структуры. Проблема границ контроля. Централизация и децентрализация. Факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации организационной структуры. Степень формализации отношений как параметр измерения организационной структуры. Понятие формализации. Формальные и неформальные организационные структуры.

Принципы департаментализации. Основные типы организационных структур. Линейно-функциональные структуры. Дивизиональные структуры. Проектные и матричные структуры.

Контекстуальный подход: ситуационные переменные. Цели организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Концепция «управления по целям» П. Друкера. Стратегия организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Концепция А. Чендлера. Технология как фактор, влияющий на выбор структуры. Концепция Д. Вудворт. Концепция Томпсона. Размер организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Исследования Астонской группы. Тип персонала как фактор, влияющий на выбор структуры. Работы представителей классической школы и школы человеческих отношений, определяющие взаимосвязь типа персонала и структуры организации. Тип организационной культуры как фактор, влияющий на выбор структуры.

Проектный подход: организационный дизайн. Концепция организационного дизайна Г. Минцберга и ее значение для развития теории организаций.

Понятие внешней среды, основные характеристики и параметры измерения внешней среды. Проблема границ организации. Открытые и закрытые организационные системы. Инвайронментальные концепции организации. Альтернативные концепции взаимоотношений организации и внешней среды: адаптация и естественный отбор. Адаптация организации: проблема неопределенности и ресурсная зависимость (концепция Пфедфера

и Саланчика). Стратегии приспособления организации к внешней среде (Ансофф).

Перспектива естественного отбора: понятие организационной популяции, экологической ниши. Выживание организации.

Понятие организационных изменений. Различные подходы к определению источников и причин организационных изменений. Классификации организационных изменений. Процесс организационных изменений: факторы, агенты изменений, методы интервенции, модели оценки изменений.

Различные подходы к понятию организационного развития. Фокусная и популяционная перспектива организационного развития (Хэннон, Фримен).

Представление об организационном развитии в естественной модели организации: теория жизненных циклов организации (Адизес, Камерон и Куинн).

Представление об организационном развитии в искусственной модели организации: организационное проектирование: принципы, этапы и методы.

### **Литература**

#### Основная

1. Дафт Р. Теория организации. – М.: Юнити, 2012.

#### Дополнительная

1. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.

2. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник. – М.: Интерпракс, 2010.

3. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб: Питер, 2011.

4. Щербина В.В. Социальные теории организации. Словарь-справочник. – М.: ИНФРА-М, 2010.

## **Управление персоналом**

Основные теории и подходы к управлению персоналом (классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов, теории человеческого капитала, теории стратегического управления человеческими ресурсами). Современные подходы к управлению человеческими ресурсами в организации: «война» за таланты, управление талантами, внутренний маркетинг. Система управления персоналом организации: основные функции (подсистемы), организационная структура. Кадровая служба: виды, роли как партнера бизнеса (модель Д. Ульриха), взаимосвязь с другими структурными подразделениями организации.

Формирование стратегии управления персоналом: понятие, факторы, влияющие на процесс ее разработки, взаимосвязь с общей стратегией организации. Основные подходы к классификации стратегий управления персоналом.

Планирование персонала и его основные этапы. Разработка требований к должности (должностная инструкция, описание рабочего места, модель рабочего места, профиль требований к должности, профессиограмма, карта компетенций). Методы определения численности персонала. Источники привлечения персонала в организацию. Современные технологии подбора персонала (скрининг, рекрутинг, executive search). Процедура отбора персонала в организации: основные этапы и методы. Отборочное собеседование: типы, виды и особенности проведения. Оформление приема на работу. Адаптация персонала: цели и задачи, направления, виды, основные этапы и методы.

Стимулирование и оплата труда персонала. Типы трудовой мотивации работников (типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова). Виды и методы стимулирования. Стимулирование работников с разными типами трудовой мотивации. Структура компенсационного пакета организации. Денежное вознаграждение (постоянная часть, условно-постоянная часть, переменная часть), связь с результатами труда. Социальные трансферты.

Основные подходы к развитию персонала организации. Современные концепции развития персонала: концепция обучающейся организации, корпоративный университет, управление знаниями. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Управление карьерой: виды карьеры, этапы процесса управления карьерой, типовые модели и индивидуальные планы развития карьеры. Формирование и работа с кадровым резервом организации: структура резерва, преемники и дублеры, особенности работы с различными группами кадрового резерва. Оценка персонала: цели и задачи, основные формы и методы оценки. Assessment-center. Аттестация персонала: виды, основные участники, обязательные условия и этапы проведения.

### **Литература**

#### Основная

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011.

#### Дополнительная

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2012.
2. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2014.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010.

## Организационное поведение

Схема формирования ролевого поведения человека в организации. Влияние социальной макросреды на формирование организационного поведения. Национальная экономическая культура как совокупность норм и ценностей в сфере экономической деятельности. Типологии ценностных ориентаций: Т. Парсонс, Г. Хофштед. Причины ограниченных возможностей применения современных зарубежных теорий оргповедения к российским бизнес-организациям.

Организационная культура: понятие, основные функции. Уровни организационной культуры по Э. Шейну. Типологии организационных культур. Причины ограниченных возможностей применения зарубежных типологий к российским бизнес-организациям. Рациональный и феноменологический подходы к пониманию организационной культуры. Этапы социализации в организационной культуре. Факторы, обуславливающие необходимость культурных преобразований в организации. Основные барьеры культурных изменений в российских бизнес-организациях.

Человек в организации: личностные качества, ценности, установки. Методики измерения психологических характеристик личности. «Большая пятерка» личностных характеристик. Личности типа А и Б (М. Фридман, Р. Розенман). Локус контроля (Дж. Роттер). Самоэффективность (А. Бандура). Выученная беспомощность (М. Селигман). Конформизм. Эмоциональный интеллект (Д. Голман). Характеристики «зрелой / незрелой» личности (К. Арджирис). Терминальные и инструментальные ценности (М. Рокич).

Установки по отношению к работе и организации. Компоненты установок: эмоциональный, когнитивный, поведенческий. Удовлетворенность работой и поведение сотрудников. Приверженность как показатель социализации в организационной культуре. Трехкомпонентная модель приверженности Дж. Мейера и Н. Ален. Позитивные и негативные следствия организационной приверженности.

Группы в организации. Характеристики, классификация групп. Групповой контроль. Групповая сплоченность. Достоинства и недостатки группового принятия решений. Рабочие группы и команды. Типы командных ролей в организации (Р. Белбин). Перспективы и ограничения командного подхода к управлению и организации труда в российских организациях.

Понятие лидерства. Теории лидерских черт: сущность, объяснительные возможности и ограничения. Стили лидерства по критерию ориентированности лидера. Стили лидерства по способу осуществления лидерских функций (К. Левин, Р. Лайкерт, П. Нортхаус). Ситуационные теории лидерства: сущность, объяснительные возможности и ограничения. Модели лидерства Ф. Фидлера и Р. Хауза.

Власть и влияние в организации. Ресурсная зависимость как условие возникновения властных отношений. Объекты контроля в отношениях власти. Средства осуществления власти. Власть как средство и цель.

«Позитивные» и «негативные» результаты властных отношений в организации.

Коммуникации в организации. Основные элементы коммуникационного процесса. Формальные и неформальные, горизонтальные и вертикальные, вербальные и невербальные коммуникации. Обмен и передача знаний в организации. Барьеры обмена и передачи знаний. Принципы эффективных коммуникаций. Коммуникационные барьеры.

Стресс в организации. Организационные, групповые, индивидуальные факторы стресса. Понятия трудоголизма, перфекционизма, выгорания на работе.

### **Литература**

#### Основная

1. Роббинз С.П. Основы организационного поведения. – М.: Вильямс, 2011.

2. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2011.

#### Дополнительная

1. Балабанова Е.С. Экономические основания социальной власти: теоретическая модель социально-экономической зависимости. // Социологические исследования, 2012, № 1.

2. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. – М.: НИРРО, 2013.

3. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. – М.: НИРРО, 2013.

4. Общая социология. / Под общей ред. Эфендиева А.Г. – М.: ИНФРА-М, 2010 (главы VI § 4, VIII § 3, XIII).

5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2007 (главы 2, 3, 10).

## **Маркетинг**

Современные концепции маркетинга: маркетинг партнерских отношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг, социально-ответственный маркетинг, индивидуализированный маркетинг. Функции маркетинга. Стратегический и операционный маркетинг. Развитие маркетинга в России: от поддержки продаж к философии бизнеса.

Процесс целевого маркетинга. Сегментирование рынка: сущность, критерии сегментации потребительских и деловых рынков, методы сегментирования. Оценка и выбор целевых сегментов. Стратегии охвата рынка: недифференцированный, дифференцированный, концентрированный, нишевый и индивидуальный маркетинг. Кастомизация товаров и услуг. Позиционирование товара на рынке. Стратегии позиционирования.

Исследование поведения покупателей на рынке. Процесс принятия решения о покупке потребителем. Факторы, влияющие на принятие решения о покупке.

Виды маркетинговых исследований (поисковые, описательные, причинные). Характеристика первичной и вторичной маркетинговой

информации. Технология проведения маркетинговых исследований. Маркетинговые информационные системы.

Мультиатрибутивная (3-уровневая) модель товара. Товары и услуги: переход от концепции 4Р к 7Р. Понятия товарного знака, торговой марки и бренда. Функции брендов в современной экономике. Процесс создания бренда. Управление товарным ассортиментом. Создание новых товаров: причины успеха и провала. Процесс разработки новых товаров. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) как основа товарной политики фирмы. Технология создания нового товара. Причины успеха и провала новых товаров. Жизненный цикл товара как основа товарной политики фирмы.

Характеристика способов организации сбытовой деятельности фирмы. Характеристика каналов распределения товаров и функции участников канала распределения. Сбытовые стратегии. Основные тенденции в организации товаропроводящих сетей.

Сущность и технология маркетингового планирования. Характеристика маркетинговой среды. Маркетинг-аудит. SWOT-анализ. Цели маркетинга. Характеристика стратегий маркетинга, реализация выбранных стратегий. Структура стратегического и операционного маркетингового плана.

Традиционные типы структур маркетинговых служб: функциональная, товарная, сегментная (рыночная), географическая. Факторы, влияющие на выбор типов структур. Современные тенденции в организации маркетинговой деятельности в компании.

## **Литература**

### Основная

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга: Профессиональное издание. – М: ООО «ИД Вильямс», 2011.
2. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб: Питер, 2013.

### Дополнительная

1. Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У., Энджел Д.Ф. Поведение потребителей. 10-е изд. – СПб: Питер, 2010.
2. Горчелс Л., Мариен Э., Уэст Ч. Управление каналами дистрибуции. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2012.
3. Келлер К.-Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом, 2-е изд. – М.: «Вильямс», 2013.
4. Купер Р.Г. Разработка новых товаров. /Маркетинг. Под ред. М. Бейкера. – СПб: Питер, 2012.
5. Леманн Д.Р., Винер Р.С. Управление продуктом. – М.: ЮНИТИ, 2011.
6. МакДональд М. Планы маркетинга: как их составлять и использовать. – М: ИД «Технологии», 2011.
7. МакДональд М., Данбар Я. Сегментирование рынка. – М.: «Дело и сервис», 2012.
8. Траут Д., Ривкин С. Новое позиционирование. Все о бизнес-стратегии №1 в мире. – СПб: Питер, 2013.



## **Маркетинговые коммуникации**

Понятие маркетинговых коммуникаций. Мировой и российский рынок маркетинговых коммуникаций, современные тенденции его развития. Субъекты российского рынка маркетинговых коммуникаций, их характеристика.

Комплекс маркетинговых коммуникаций, его основные составляющие. Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций, причины появления, основные подходы к определению. Понятия ATL и BTL – коммуникаций, их особенности. Основные принципы разработки стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Реклама как ведущий элемент маркетинговых коммуникаций. Цели рекламы в рамках кампании с использованием комплекса маркетинговых коммуникаций. Модели воздействия рекламы на потребителя. Основные этапы рекламной кампании. Целевая аудитория рекламной кампании и принципы ее определения. Медиастратегия рекламной кампании, основные медиа показатели, методы их измерения. Оценка эффективности рекламной кампании, методы ее измерения. Маркетинговые исследования в структуре рекламной кампании.

Понятие PR (связей с общественностью). Цели мероприятий по связям с общественностью. Основные методы работы по связям с общественностью.

Понятие стимулирования сбыта. Методы стимулирования сбыта, их классификация, цели применения в комплексе маркетинговых коммуникаций.

Прямой маркетинг и его применение в кампаниях по продвижению товаров / услуг на рынок. Основные методы прямого маркетинга. Личные продажи.

Развитие Интернета и его использование как канала маркетинговых коммуникаций. Особенности Интернет–маркетинга в России. Основные виды и инструменты Интернет–маркетинга.

Социально–правовые аспекты деятельности в области маркетинговых коммуникаций. Законы, регулирующие деятельность в области маркетинговых коммуникаций.

### **Литература**

#### Основная

1. Росситер Дж., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. – СПб: Питер, 2011.
2. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс. – СПб: Питер, 2011.

#### Дополнительная

1. Перси Л., Элиот Р. Стратегическое планирование рекламных кампаний. – М., 2010.

2. Музыкант В. Маркетинговые основы управления коммуникациями. – М., 2012.
3. Аренс В.Ф., Вейголд М.Ф., Аренс К. Современная реклама. – М., 2010.
4. Кутлалиев А., Попов А. Эффективность рекламы. – М.: Эксмо, 2011.
5. Романов А.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации. – М.: Эксмо, 2012.
6. Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд – коммуникационные кампании. – М., 2013.

## **Управление качеством**

Место и роль управления качеством в системе менеджмента. Родоначальники теории управления качеством: А. Фейгенбаум, В. Шухарт, Д. Джуран, Э. Деминг. Японская школа качества: Г. Тагути, К. Исикава и др.

Средства и методы управления качеством как самостоятельного научно-практического направления: развертывание функции качества, бенчмаркинг и квалиметрия, организационные системы управления качеством и др.

Семь методов статистического контроля качества, их сущность и связь с концепцией приоритета самоконтроля работников.

Роль взаимоотношений поставщиков и потребителей в обеспечении качества (внешнее и внутреннее качество, «внутренний» организационный рынок и т.д.).

Международные стандарты качества (серия ИСО 9000-2000 и др.).

Интегрированные системы управления качеством и перспективы их развития.

### **Литература**

#### Основная

1. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. – М.: Дело и сервис, 2011.

2. Аристов О.В. Управление качеством. – М.: ИНФРА–М, 2011.

#### Дополнительная

1. Эванс Д. Управление качеством. – М.: ЮНИТИ, 2012.

2. Абутидзе З.С., Александровская Л.Н. и др. Управление качеством и реинжиниринг организации. – М.: Логос, 2013.

3. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. / Государственный университет управления; Национальный фонд подготовки кадров. – М.: ОАО Типография «Новости».

Источники в Интернете

1. <http://quality/eup.ru>

2. <http://deming.ru>

3. <http://www.standard.ru>