

# АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

## Б1.Б.1 Современный менеджмент

**Автор:** д.ф.н., проф. Понуждаев Э.А.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:**

38.04.02 Менеджмент (Деловое администрирование)

**Квалификация (степень) выпускника:**

магистр

**Форма обучения:**

Очная, заочная

**Цель освоения дисциплины:**

формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков реализации основных профессиональных задач современного менеджмента, в том числе для принятия обоснованных управленческих решений на уровне экономических субъектов в России и за рубежом.

Дисциплина «Современный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- ОК-1 (1-й этап) – способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;

- ОПК-2 (1-й этап) – готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональными и культурные различия.

**План курса:**

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 1	Менеджмент: современные тенденции	Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и её влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель Фишера-Кларка. Постиндустриальные тенденции развития производства и её проявления на макроуровне и микроуровне. Экономика впечатлений и менеджмент. Глобализация и её последствия для менеджмента. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров. Поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z. Тренды развития менеджмента в российской практике. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.
Тема 2	Трансформация	Изменения в стратегическом планировании. Участники

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
	планирования и контроля	формирования стратегии. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом. Новые возможности построения сетевых организаций. Изменения в процедуре контроля. Принципы осуществления контроля. Делегирование функций контроля сверху вниз. Контроль потребителя: современные формы. Стандарт АА 1000. Информационные системы контроля. Бенчмаркинг как инструмент контроля.
Тема 3	Управление людьми в организациях	Управление людьми в организациях: от управления человеческими ресурсами к управлению интеллектуальным потенциалом организации. КРІ и современные подходы к материальному и моральному стимулированию. Управление талантами. Управление вовлечённостью, приверженностью. Развитие креативности. Коучинг и менторинг. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы её деятельности. Формирование команд. Виртуальные команды. Проектный менеджмент. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
Тема 4	Культура организации	Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры. Управление по ценностям. Принципы в организации. Организации осознанного развития. Бирюзовые организации. Корпоративная социальная ответственность. Международные стандарты ISO 26000:2010. Кросскультурные аспекты менеджмента. Культура Agile. Возможности и ограничения для подходов Agile. Технология Scrum.
Тема 5	Лидерство	Требования к личности лидера в организации. Лидер как коуч, как генератор смыслов. Методы управления конфликтами.
Тема 6	Инновационный менеджмент	Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса. Руководство Осло. Инновации в малом. Концепция Кайдзен и Lean Production. Бенчмаркинг как источник инноваций. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий. Оценка инновационной активности.
Тема 7	Менеджмент знаний	Сущность и способы измерения интеллектуального капитала. Коэффициент Тобина. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций. Функции

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
		управления знаниями. Пирамида Хэмела (пирамида человеческих возможностей).

### **Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:**

Формы текущего контроля: опрос студентов по темам лекционных занятий, решение проблемно-поисковых и практических заданий.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

### **Основная литература:**

1. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс] / Л. Брэдфорд Дэвид – М.: Альпина, 2016. – 508 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43677.html>
2. Management, 13th Edition, by Richard L. Daft.

### **Дополнительная литература**

3. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы – М.: Альпина, 2016. – 286 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43562.html>
4. Келлер С. Больше, чем эффективность. – М.: Альпина, 2016. – 416 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42689.html>
5. Друкер П. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества. - М., Вильямс, 2007.
6. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. - М., 2017.
7. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
8. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
9. Шваб К. Четвертая промышленная революция. - М.: Эксмо, 2016.

**АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.Б.2 «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНЫЕ**  
**ФИНАНСЫ»**

**Автор:**

д.э.н., профессор Древинг С. Р.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:**

38.04.02 «Менеджмент» (Деловое администрирование)

**Квалификация (степень) выпускника:**

магистр

**Форма обучения:**

Очная, заочная

**Цель освоения дисциплины:**

Цель изучения дисциплины «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы» – усвоение студентами основных современных теоретических концепции финансового менеджмента, приобретение навыков и умений в области применения в финансовой практике современного инструментария управления структурой капитала и финансовыми активами в современной организации.

Дисциплина «Финансовый менеджмент и рынок капитала» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- ПК-3 (1-ый этап) - способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

**План курса:**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1.	Корпоративное управление и корпоративные финансы	<p>Понятие корпорации. Типы корпоративных структур. Финансовая среда функционирования корпорации. Основные финансовые проблемы корпорации и их отличие от других форм организации бизнеса. Финансовые цели и задачи корпорации. Проблема максимизация стоимости. Структура капитала. Управленческие стимулы и информационные эффекты леввериджа. Финансовое управление корпорацией.</p>
Тема 2.	Инвестирование в финансовые активы	<p>Понятие финансовой стратегии и финансовой политики. Понятие внутренней (истинной, инвестиционной) стоимости ценной бумаги. Базовая модель оценки финансовых активов (DCF- модель). Оценка стоимости облигаций компании. Оценка привилегированных акций. Оценка обыкновенных акций компании. Использование модели дисконтируемых дивидендов для выявления внутренней стоимости акций. Модель нулевого роста дивидендов. Модель роста дивиденда постоянным темпом (модель Гордона). Модель переменного роста дивиденда. Типы портфелей ценных бумаг, оценка доходности портфеля, оценка рисков.</p>
Тема 3.	Инвестирование в реальные активы	<p>Понятие оценки инвестиций и основные аспекты финансового анализа проекта. Оценка потока денежных средств проекта. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов, их сравнительная характеристика. Характерными для инвестиционного анализа. Метод внутренней нормы рентабельности проекта, особенности его расчета и применения. Сопоставление методов оценки по чистой приведенной стоимости и внутренней норме рентабельности. Модифицированная внутренняя норма рентабельности. Использование индекса рентабельности в оценке привлекательности инвестиционных проектов. Проблемы интерпретации оценки инвестиционных решений. Ограниченность и недостатки классической модели метода чистой приведенной стоимости. Учет фактора риска в инвестиционном проектировании. Подходы к определению ставки дисконтирования: теория и практика. Особенности расчета ставки дисконтирования в российских условиях. Анализ инвестиционных проектов в условиях инфляции. Взаимосвязь инвестиционных решений и решений по финансированию. Использование преимуществ проектного финансирования в инвестиционном анализе.</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 4.	Долгосрочные источники финансирования	<p>Источники акционерного капитала корпорации. Проблема размывания акционерного капитала. Преимущества и недостатки финансирования на основе выпуска обыкновенных акций. Планы владения акциями для работников компании как средство привлечения капитала и мотивации персонала компании. Формы заемного капитала корпорации. Принятие решения о выпуске корпоративных облигаций. Инновации на рынке долгосрочных долговых инструментов. Долгосрочная аренда (лизинг) как источник финансирования, ее достоинства и недостатки для арендатора. Обоснование целесообразности использования гибридных форм финансирования - привилегированных акций, варрантов, конвертируемых ценных бумаг. Возможности внутренних источников финансирования и их значение для корпорации. Определение средневзвешенных затрат на капитал корпорации. Принципы и методы оценки затрат на заемный и собственный капитал корпорации. Факторы, определяющие выбор структуры капитала. Концепция финансового рычага. Долговое финансирование и налоговые эффекты леввериджа. Влияние финансового рычага на прибыльность акций. Роль собственного капитала в структуре капитала корпорации. Определение затрат на капитал и анализ структуры капитала для российских акционерных компаний. Корпоративное и проектное финансирование.</p>
Тема 5.	Структура капитала и дивидендная политика корпорации	<p>Структура капитала корпорации. Значение дивидендной политики в современном финансовом управлении. Ключевые теории дивидендной политики. Основные положения концепции Миллера-Модильяни относительно дивидендной политики. Теории предпочтительности дивидендов. Планы реинвестирования дивидендов. Факторы, определяющие дивидендную политику. Стратегии дивидендной политики. Выкуп акций. Выплата дивидендов акциями и дробление акций. Особенности формирования дивидендной политики в России.</p>
Тема 6.	Матричное моделирование финансовых стратегий	<p>Мотивы и формы осуществления реструктуризации. Стратегическая реструктуризация корпорации: расширение и сокращение акционерного капитала. Слияние и поглощение. Причины, механизм и тактика слияния. Методы защиты от враждебных слияний. Способы финансирования операций слияния. Анализ экономических выгод и издержек слияний. Дробление компании. Выделение бизнеса. Финансовая реструктуризация: формы и методы. Проблема реорганизации долга. Рекапитализация корпорации. Проблема реструктуризации в России. Понятие банкротства. Причины возникновения состояния банкротства. Методы прогнозирования возможного банкротства. Финансовое планирование и контроль в корпорациях. Финансовые риски.</p>

### **Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:**

Формы текущего контроля: опрос студентов по темам лекционных занятий, решение практических заданий, подготовки эссе, выполнение индивидуальных заданий.

Промежуточная аттестация проводится в форме устного зачёта с оценкой.

**Основная литература:**

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. Пер. с англ. – М.: Олимп- Бизнес, 2012.
2. Хиггинс Р.С. Финансовый анализ: инструменты принятия бизнес-решений. – М.: Изд- во Вильямс, 2008.
3. Юджин Ф. Бригхем, Джозел А. Хьюстон Финансовый менеджмент. – СПб.: Изд-во Питер, 2013.

**Дополнительная литература:**

4. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Изд-во: Омега-Л, 2014.
5. Леонтьев В.Е., Бочаров В.В., Радковская Н.П. Корпоративные финансы. Учебник. – М.: Юрайт, 2013.
6. Шарп У.Ф., Александер Г., Бейли Дж. Инвестиции: Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2010.
7. Миллер Дж. Правила инвестирования Уоррена Баффетта [Электронный ресурс] / М.: Альпина Паблишер, 2017 – 376 с. – 978-5-9614-6212-8. – Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/74904html>.

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.Б.3 Стратегический менеджмент и стратегический анализ

**Автор:** Анисимов Е.Я.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:**

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»,  
профиль Деловое администрирование

**Квалификация (степень) выпускника:** магистр

**Форма обучения:** очная, заочная

**Цель освоения дисциплины:**

Сформировать компетенцию в области основных теоретико-методологических основ стратегического менеджмента, а также овладение приемами и методами стратегического анализа деятельности организации и применения их результатов в обосновании и принятии управленческих решений в современных экономических условиях, характеризующихся высокой степенью неопределенности и риска.

Дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- ПК-3 – способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

**План курса:**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
-------	-----------------------------	----------------

Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	<p>Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и</p>
--------	--	---

Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	<p>Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.</p>
--------	---	--

Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.
Тема 4	Стратегии функционального уровня	Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?

Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	<p>Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу? Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.</p>
--------	-------------------------	---

Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	<p>Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.</p>
--------	---	--

Теман 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов.
Теман 8	Поглощение и реструктуризация фирм	Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций

### Основная литература

1. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018.

2. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 с. — 978-5-9614-0573-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43678.html>

3. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: ИД «Дело», 2013.

#### **Дополнительная литература**

1. Минцберг Г., Дж. Б.Куинн, Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. - СПб, Питер, 2001.

2. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. - 978-5-9614-5347-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41430.html>

3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М., ЮНИТИ, 1998.

4. Aaker, David A. (2004) Strategic Market Management, 7th edn (Chichester: Wiley).

5. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (2015) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 11 edn (Cengage Learning).

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.Б.4 Методы исследований в менеджменте

#### *Наименование дисциплины*

**Автор:** Анисимов Е. Я.

**Код и наименование направления подготовки:** 38.04.02 Менеджмент, профиль Деловое администрирование

**Квалификация (степень) выпускника:** магистр

**Форма обучения:** очная, заочная

**Цель освоения дисциплины:** изучение методологических основ и системного подхода в менеджменте, а также получение навыков применения на практике методов исследований в менеджменте.

В рамках изучения дисциплины происходит формирование и овладение компонентами следующих компетенций:

ОПК-3 – способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.

#### **План курса:**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1	Методологические основы исследований в менеджменте	Сущность научного исследования, социальная роль исследования в рыночной экономике, взаимосвязь управленческих процедур и исследования, основные методологические атрибуты научного исследования. Типы исследований в менеджменте. Фундаментальные и прикладные, количественные и качественные, уникальные и комплексные исследования. Зависимость вида применяемого исследования от организационных факторов: уровня принятия решения, желаемого результата и т.д. Содержание магистерского исследования: теоретическая часть, методологическая часть, практическая часть. Составляющие введения: актуальность, степень разработанности проблемы, цель и задачи исследования, объект и предмет исследования, основные результаты исследования. Основные характеристики магистерского исследования.

Тема 2	Системный подход в менеджменте	Сущность системы, ее основные характеристики, виды. Закрытые и открытые системы. Свойства, характеризующие сущность и сложность систем. Свойства, характеризующие связь системы с внешней средой. Свойства, характеризующие целеполагание системы. Свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы. Системный подход к исследованию организации. Основные принципы системы. Этапы реализации системного подхода в исследовании организации. Системный анализ: анализ и описание принципов построения и работы системы в целом; анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем; перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы. Черты развития социально-экономических систем.
Тема 3	Виды исследований	Качественные и количественные. Первичные и вторичные. Кабинетные и полевые. Наблюдения и эксперименты. Фундаментальные и прикладные. Уникальные и комплексные. Критерии классификации исследований: участие персонала в их проведении, организованность, цель исследования, информационное обеспечение, ресурсы, время.
Тема 4	Количественные методы исследований в менеджменте	Понятие эффективности исследования и основные факторы ее формирования. Исследовательский потенциал управления. Принципы обеспечения эффективности исследований в менеджменте. Ключевые понятия. Эффективность и результативность. Показатели эффективности и результативности. Экстраполяция трендов. Метод скользящей средней для разработки прогноза. Статистические методы исследования: статистическое наблюдение; сводка и группировка материалов статистического наблюдения; абсолютные и относительные статистические величины; вариационные ряды; выборка; корреляционный и регрессионный анализ; ряды динамики. Методы математического программирования в исследованиях систем управления.
Тема 5	Методы исследования внешней и внутренней среды организации	STEP-анализ: история появления, оценка факторов, факторы, влияющие на развитие организации, разработка рекомендации на основе оценки факторов. SWOT-анализ: сущность, матрица SWOT, приоритизация факторов, разработка стратегических мер на основе результатов анализа.

Тема 6	Моделирование как метод исследований в менеджменте	Сущность моделирования. Понятие бизнес-моделирования и бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Цели моделирования бизнес-процессов. Сущность модели бизнес-процесса. Этапы моделирования. Свойства моделей бизнес-процессов. Виды моделирования бизнес-процессов. Принципы и методы моделирования. Пример моделирования бизнес-процессов. Примеры моделирования случайных процессов методом Монте-Карло. Преимущества и недостатки моделирования как метода исследования в менеджменте.
Тема 7	Качественные методы исследования в менеджменте	Сущность, достоинства и недостатки. Характеристики методов экспертных оценок. Методы коллективной работы экспертной группы. Мозговой штурм: сущность и алгоритм осуществления. Метод совещаний. Деловые игры. Метод сценариев. Метод «суда». Дерево целей. Морфологический анализ: сущность. Сбор индивидуальных мнений экспертов. Метод Дельфи: сущность и этапы реализации. Интервью. Анкетный опрос.

#### **Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:**

В качестве форм текущего задания используются опросы, эссе, индивидуальные задания.

Промежуточная аттестация проводится в форме заёта.

#### **Основная литература**

1. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Савельев И.И., Блинов А.О., Рудакова О.С., Никифорова С.В. Методы исследования в менеджменте. – М.: КНОРУС, 2017.
3. Saunders M, Lewis P. and Thornhill A. (2018) Research Methods for Business Students (8-th Edition) Pearson.

#### **Дополнительная литература**

1. Киган Р. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития; пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом / Практическое пособие; пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 2001.
3. Форд Б.Р. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Форд Б.Р., Борнстайн Д., Пруэтт П.; пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Пабл., 2016.
4. Мокий М.С. Методология научных исследований: учебник для магистратуры / М.С. Мокий, А.Л. Никифоров, В.С. Мокий; под ред. М.С. Мокия. — М.: Издательство Юрайт, 2018.
5. Подсорин В.А. Методы исследований в менеджменте: Учебное пособие для магистров по направлению «Менеджмент». – М.: МГУПС, 2014.

# АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

## Б1.Б5 «Современные коммуникации в менеджменте»

*Индекс дисциплины (модуля) по УП*

*Наименование дисциплины (модуля) по УП*

**Автор:** к.психол.н., доц. Выпряхкина И. Б.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:** 38.04.02 Менеджмент

Деловое администрирование

**Квалификация (степень) выпускника:** магистр

**Форма обучения:** очная, заочная

### **Цель освоения дисциплины:**

Сформировать компетенцию разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию через формирование команды проекта.

Дисциплина «Современные коммуникации в менеджменте» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- ПК-1 - способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

### **План курса:**

#### **Тема 1. Виды деловых коммуникаций.**

Коммуникационные потребности, коммуникационные модели, коммуникационные технологии, современные средства коммуникации. Принципы и правила построения эффективных коммуникаций в бизнесе. Национальная культура и проблемы кросс-культурных коммуникаций. Особенности коммуникационных барьеров в бизнесе и способы их преодоления.

#### **Тема 2. Формы делового публичного выступления.**

Пресс-конференции, брифинги, заявления для печати. Высказывания в публичном пространстве в письменной форме. Специфика бизнес-коммуникаций в информационных сетях. Сетевая культура, специфика коммуникации в социальных сетях. Использование социальных сетей в бизнесе. Оценка речевой ситуации. Типы аудиторий. Параметры речевой ситуации. Оратор, аудитория, тема речи. Типология аудиторий с учетом различных параметров. Конструирование речевого имиджа.

#### **Тема 3. Топика и аргументация.**

Речевая импровизация. Топика как способ поиска идей, связанных с данной темой. Аргументация как способ построения убедительных доказательств своей точки зрения на основе топов. Техники и приемы речевой импровизации.

#### **Тема 4. Техники убеждения. Аргументация.**

Структура аргумента – силлогизм. Связь топики и аргументации. Построение техники убеждения в зависимости от параметров речевой ситуации.

#### **Тема 5. Композиция речи.**

Схема Дейла Карнеги, мотивационная последовательность, схема Энтони Джея, хрия Квинтиллиана, хрия Ломоносова-Кошанского. Особенности различных схем, условия их использования.

#### **Тема 6. Невербальная коммуникация.**

Движения во время речи, жесты, поза. Воздействие невербальных средств на аудиторию. Методы невербального воздействия. Политические и бизнес-ораторы и их невербальные инструменты.

#### **Тема 7. Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты.**

Типы речевых эмоций. Локализация эмоций в структуре высказывания. Голосовое воздействие. Акцентирование, расстановка пауз, методы развития голоса.

#### **Тема 8. Диалог.**

Конструктивный, деструктивный сценарий диалога. Диалектика, софистика, эристика. Диалектика, софистика, эристика. Этос и его воплощение в речи. Перевод деструктивной модели в конструктивную методом Эрика Берна. Выход из конфликта. Психологическое айкидо и его средства.

#### **Тема 9. Нетворкинг и аттракция.**

Стратегия поведения в диалоге (спор, обсуждение, обмен информацией, побуждение к действию, поощрение). Типы собеседников. Выявление общих тем, конструирование необходимого впечатления, установка новых контактов.

#### **Тема 10. Совещания и переговоры.**

Типы переговорщиков. Виды переговоров. Техники постановки переговорных целей и методы их достижения. Конфликтные переговоры, методы работы с отказом. Правила проведения совещаний. Метод мозгового штурма. Правила проведения штурма, отбор идей по итогам обсуждения. Модерация в группах разного формата. Переговоры в ситуации отсутствия личного контакта: электронная переписка, телефонные переговоры.

### **Формы текущего контроля и промежуточной аттестации**

Основные формы текущего контроля дискуссия, опрос, тестирование, эссе, выполнение индивидуального задания, кейс.

Промежуточная аттестация проводится в форме устного зачёта.

### **Основная литература**

1. Уильямс Г., Миллер Р., Чалдини Р. и др. Эффективные коммуникации: пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2018.
2. Смехов Л.В. Популярная риторика - М.: АСТ, 2018.

### **Дополнительная литература**

1. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. - М.: Альпина Бизнес Букс 2010.
2. Новак Клаус, Гюрс Манфред. Умение договариваться. Руководство для тренеров - М.: Вершина, 2000.
3. Улмер Р., Селлау Т., Сиджер М. Эффективная кризисная коммуникация. - М., Гуманитарный центр, 2011
4. Фишер Роджер, Юри Уильям и Паттон Брюс Переговоры без поражения. - М., МИФ, 2014.
5. Роудз Марк Как разговаривать с кем угодно. - М., МИФ, 2015.

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.Б6 «Теория организации и организационное поведение»

*наименование дисциплины*

**Автор:** д.ф.н., проф. Понуждаев Э.А.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:** 38.04.02 Менеджмент, Деловое администрирование

**Квалификация (степень) выпускника:** магистр

**Форма обучения:** Очная, заочная

**Цель освоения дисциплины:** сформировать компетенции в области исследования и моделирования организационного поведения.

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» обеспечивает овладение компетенцией ПК-1 (1-й этап) – способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

#### План курса:

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 1	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	Идентификация организационного и индивидуального поведения в компании. Целевая ориентация, основные установки и ожидаемые результаты организационного и индивидуального поведения. Сравнение эффективности двух концепций поведения с точки зрения эффективности бизнеса и системного управления бизнесом и организацией. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов поведения для человека и организации. Формирование системной управленческой точки зрения. Гуманистическая ориентация менеджмента: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу. CaseStudy: исследование (сканирование) внутренней среды организации для первичного формирования представления о целостной и системной картине организационного поведения по материалам кейсов (4 компании)
Тема 2	Типы организаций и их структура	Теория организации в системе наук. Понятие и сущность организации. Законы организации. Жизненный цикл организации. Эволюция взглядов и современные тренды трансформации организаций (оболочечные, виртуальные и т.п.). Структурный подход к организации. Типология и классификационные характеристики организаций.
Тема 3	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования	Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса. Требования к будущему: организациям, сотрудникам, лидерам. Менеджмент будущего. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред и их влияние на поведение бизнеса и организаций в целом. Принцип эндемического соответствия внутренней среды организации ее внешней

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
	внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	<p>среде (бизнес-среде). Повышение вероятности получения заданного результата организационного поведения. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций). Параметры организаций, определяющиеся российской бизнес-средой. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения. Перспективное видение развития управленческих функций руководителя в свете изменения бизнес-среды и организаций.</p> <p>CaseStudy: моделирование возможных путей развития организаций, представленных в кейсах-симуляторах.</p>
Тема 4	<p>Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения.</p> <p>Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления</p>	<p>Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения. Оценка степени девиантности организационного и индивидуального поведения от общепринятых мировых норм. Результаты девиантного поведения для человека и организации.</p> <p>Понятие патологии поведенческой и социальной. Источники патологий и механизмы их формирования. Формы патологий. Их влияние на моделирование организационного поведения. Нормальное и аномальное поведение как основа формирования моделей организационного поведения с заданными параметрами. Методы исправления патологий. Их эффективность и ожидаемые результаты применения. Поведенческие и организационные патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития.</p> <p>CaseStudy: исследование организационных и поведенческих патологий по материалам кейсов-симуляторов, создание программы ликвидации и предупреждения патологий.</p>
Тема 5	Методология и технология моделирования организационного поведения	<p>Предпосылки, принципы и закономерности моделирования организационного поведения. Основные соответствия организационного поведения (логика исследования и моделирования организационного поведения для достижения гарантированного результата). Логика моделирования организации в русле организационной архитектуры, качество и уровень развития ее человеческого фактора. Упорядоченная, хаотическая и смешанная внешняя среда современных организаций как граничное условие моделирования. Матрица уровней развития человеческого фактора организации и ее влияние на моделирование организационного поведения. Портрет лидера будущего как конфигуратора организации и ее поведения. Анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его системной эффективности во внешней и</p>

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
		<p>внутренней среде организации любого типа. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения. Исследование основных проблем на пути моделирования организационного поведения.</p> <p>CaseStudy: комплекс упражнений по моделированию отдельных элементов модели организационного поведения и форсайту результатов их реализации в жизни организации на примере кейсов-симуляторов.</p>
Тема 6	<p>Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения</p>	<p>Сущность, основные механизмы, логика, динамики, ожидаемые результаты и эффективность моделей организационного поведения: авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, развивающей, фрактальной и опечной (патерналистской). Процессы инволюции, эволюции и мутации каждой модели. Механизмы моделирования, разрушения и трансформации каждой модели. Создание основ для динамического эволюционного моделирования.</p> <p>CaseStudy: упражнение «театр масок»: на основании кейсов-симуляторов выполняется «примерка» каждого типа модели организационного поведения на конкретную организацию из кейса; исследуются все параметры, динамика и другие необходимые для изучения предмета аспекты.</p>
Тема 7	<p>Гибридизация моделей организационного поведения</p>	<p>Механизмы и целеполагание формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов. Проблемы формирования и управления гибридными моделями. Основные положения, технология и инструменты организационного реинжиниринга. Буферная система как необходимое условие эффективного существования гибридной модели организационного поведения. Простая и сложная гибридизация. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения.</p> <p>CaseStudy: упражнения по гибридизации модели организационного поведения на основании организации из кейса-симулятора.</p>
Тема 8	<p>Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем</p>	<p>Футурология: создание образа будущей бизнес-средыб Форсайт и его возможности в моделировании будущего организации. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем. Определение параметров основных подсистем для будущего проекта (ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие).</p> <p>CaseStudy: моделирование видения организации на 25 лет вперед с момента обучения (включая футурологические тенденции для мира, отрасли и региона местонахождения организации из кейса-симулятора; проект</p>

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
		организационной архитектуры; «мягкие» подсистемы модели организационного поведения). Проверка результата работы на соблюдение логики и принципов моделирования организационного поведения.
Тема 9	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения. Программа организационного развития/трансформации. CaseStudy: Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей для организации из кейса-симулятора.

#### **Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:**

Текущий контроль осуществляется в следующих формах:

– при проведении занятий семинарского типа:

- заслушивание выступлений и проверка выполненных студентами заданий ПТК, или Практикума<sup>1</sup> (тезисов ответов, презентаций и др.);
- выборочный устный опрос по теме занятия;
- дискуссия.

Промежуточная аттестация осуществляется в форме экзамена.

#### **Основная литература:**

1. Роббинз С.П. Основы организационного поведения; Ун-т Сан-Диего. – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2006.
2. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000.

#### **Дополнительная литература**

3. Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
4. Хэмел Г. Манифест лидера. – М. 2013.
5. Шваб К. Четвертая промышленная революция. - М., Эксмо, 2016.
6. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Основы управления в условиях неопределенности (хаоса). – М.: Юрайт, 2017.
7. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. Essentials of Organizational Behavior. 14th ed. Global edition. Pearson Education Limited, England, 2018.
8. Luthans F. Organizational behavior: an evidence-based approach —12th ed.

<sup>1</sup> Проблемно-тематический курс представляет собой комплекс проблемно-поисковых заданий, часть которых предполагает анализ основной и дополнительной литературы, формирование и аргументацию личного мнения студента по наиболее значимым и актуальным проблемам менеджмента.