Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики"

Вечерне-заочный факультет экономики и управления

УТВЕРЖДЕНА

Академическим советом образовательной программы бакалавриата «Менеджмент»
протокол от 13.10.2016 № 8.2.5.10-14/10
Председатель _____ Д.В. Гергерт

ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА

ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОФИЛЬ

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Пермь 2016

Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения подразделения-разработчика программы.

Порядок проведения государственного междисциплинарного экзамена по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Общие правила проведения государственной итоговой аттестации регулируются «Положением о государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета, магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» от 29 марта 2016 года. Государственная итоговая аттестация осуществляется государственными экзаменационными комиссиями.

1. Государственный итоговый междисциплинарный экзамен является составной частью государственной итоговой аттестации студентов, завершающих обучение по образовательной программе подготовки бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

2. К ГИА допускается студент, в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по соответствующей образовательной программе и не имеющий академической задолженности по всем элементам образовательной программы.

3. Программа государственного итогового междисциплинарного экзамена по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, наряду с требованиями к содержанию отдельных дисциплин, учитывает также требования, предусмотренные оригинальным образовательным стандартом НИУ ВШЭ и необходимые для получения квалификации – бакалавр менеджмента.

1. Основная тематика, включаемая в государственный итоговый междисциплинарный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Государственный итоговый междисциплинарный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент включает тематику дисциплин профессионального цикла:

- теория и история менеджмента,
- теория организации и организационное поведение,
- управление человеческими ресурсами,
- стратегический менеджмент,
- маркетинг,
- качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений,
- стратегический анализ.

2. Требования к профессиональной подготовке бакалавра, предусмотренные Образовательным стандартом ФГАОУ ВПО Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (утвержден 26.12.2014) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент:

Целью реализации образовательных программ в рамках направления подготовки 38.03.02 Менеджмент является подготовка выпускников к организационно-управленческой, информационно–аналитической, предпринимательской и научно-исследовательской деятельности в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня, а также к продолжению обучения в магистратуре и аспирантуре.

Выпускник, освоивший программу бакалавриата должен обладать универсальными и профессиональными компетенциями, перечень которых обозначен в стандарте.

3. Форма проведения государственного итогового междисциплинарного экзамена

Государственный итоговый междисциплинарный экзамен проводится в письменной форме. Экзаменационный билет включает: теоретический вопрос, тест и практическое задание, решение которого предполагает использование соответствующего инструментария, сформулированные в соответствии с программой междисциплинарного экзамена.

Экзаменационные билеты подписываются академическим руководителем образовательной программы и утверждаются деканом факультета, на подпись которого ставится печать факультета. На государственный итоговый междисциплинарный экзамен в письменной форме выделяется до четырех академических часов. Оценки формируются на

основе ответов на поставленные в билете вопросы (задачи) по методике, утвержденной в программе.

По завершении государственного итогового междисциплинарного экзамена экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает согласованную итоговую оценку. В случае расхождения мнения членов экзаменационной комиссии по итоговой оценке, решение экзаменационной комиссии принимается на закрытом заседании простым большинством голосов: при равном числе голосов голос председателя является решающим.

Итоговая оценка за государственный итоговый междисциплинарный экзамен по пятибалльной и десятибалльной системам оценивания сообщается студенту не позднее следующего рабочего дня после проведения государственного итогового испытания. Для объявления результатов используется корпоративная электронная почта.

В Протоколе государственного итогового междисциплинарного экзамена фиксируются номер и вопросы экзаменационного билета, по которым проводился экзамен. Протоколы государственного междисциплинарного экзамена подписываются председателем локальной ГЭК или его заместителем и секретарём локальной ГЭК, подшиваются в отдельную папку и хранятся в учебной части. Листы с ответами студентов на экзаменационные вопросы, подшиваются в отдельную папку и хранятся в деканате вечерне-заочного факультета экономики и управления. Указанные листы и письменные экзаменационные работы хранятся до окончания календарного года. Копии протоколов экзамена подшиваются в личные дела студентов.

В соответствии с «Положением о государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета, магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» результаты государственного итогового междисциплинарного экзамена объявляются не позднее следующего рабочего дня после проведения государственного итогового испытания в установленном порядке.

В период подготовки к государственному экзамену студентам должны быть предоставлены необходимые предэкзаменационные консультации по дисциплинам, вошедшим в программу государственного экзамена.

Порядок организации и проведения апелляции по результатам государственного экзамена регламентируется «Положением о государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета, магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» от 29 марта 2016 года.

4. Порядок повторной сдачи государственного междисциплинарного экзамена по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Студент, не прошедший ГИА в связи с неявкой на государственное аттестационное испытание по уважительной причине, вправе пройти ГИА в течение шести месяцев после завершения ГИА, без отчисления из НИУ ВШЭ.

Студент, не прошедший одно государственное аттестационное испытание по уважительной причине, допускается к сдаче следующего государственного аттестационного испытания (при его наличии). Уважительной причиной считается болезнь, подтвержденная медицинской справкой установленного образца, предъявленной в учебную часть в день, в который указано приступить к занятиям; а также иные исключительные причины, перечисленные в «Положении о государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета, магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» и подтвержденные документально.

Если в период повторного проведения ГИА студент не прошел ГИА без уважительной причины, то он отчисляется из НИУ ВШЭ как не выполнивший обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана, и ему выдается справка об обучении или о периоде обучения.

Указанный студент, при восстановлении в НИУ ВШЭ, вправе пройти ГИА повторно не ранее чем в следующем календарном году в сроки, определенные для проведения ГИА

студентов выпускного курса, но не ранее, чем через год и не позднее чем через четыре года (для студентов бакалавриата и специалитета) после срока проведения ГИА, которая не пройдена студентом.

Повторные итоговые государственные аттестационные испытания для одного лица не могут назначаться более двух раз.

5. Критерии оценки государственного междисциплинарного экзамена по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Оценивание знаний студентов по государственному итоговому междисциплинарному экзамену проводится в соответствии «Положением о государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета, магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» от 29 марта 2016 года. Методика выставления оценки базируется на совокупной оценке всех членов комиссии, сформированной на основе независимых оценок каждого члена комиссии.

При проведении государственного междисциплинарного экзамена по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент устанавливаются следующие критерии оценки знаний:

Оценка «отлично» (8, 9, 10 баллов) - глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твёрдое знание основных положений смежных дисциплин: логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы экзаменационного билета, грамотное чтении и чёткое изображении схем и графиков; использование в необходимой мере в ответах на вопросы материалов всей рекомендованной литературы.

Оценка «хорошо» (6, 7 баллов) - твёрдые и достаточно полные знания всего программного материала, правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам; грамотное чтение и чёткое изображение схем и графиков.

Оценка «удовлетворительно» (4, 5 баллов) - твёрдое знание и понимание основных вопросов программы; правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений; наличие ошибок в чтении и изображении схем и графиков; при ответах на вопросы основная рекомендованная литература использована недостаточно.

Оценка «неудовлетворительно» (0, 1, 2, 3 балла) - грубые ошибки в ответе, непонимание сущности излагаемых вопросов.

Оценка ответов на тест выставляется по следующей шкале:

Доля правильных ответов в тесте	Оценка
От 95% до 100% правильных ответов	10 баллов
От 85% до 94% правильных ответов	9 баллов
От 75% от 84% правильных ответов	8 баллов
От 65% от 74% правильных ответов	7 баллов
От 55% от 64% правильных ответов	6 баллов
От 45% от 54% правильных ответов	5 баллов
От 35% от 44% правильных ответов	4 балла
От 25% от 34% правильных ответов	3 балла
От 15% от 24% правильных ответов	2 балла
От 5% до 14% правильных ответов	1 балл
До 4% правильных ответов	0 баллов

При выставлении оценки за тест используются правила арифметического округления.

Итоговая оценка за государственный междисциплинарный экзамен рассчитывается как среднее арифметическое всех полученных студентом оценок, при округлении используются правила арифметического округления. В случае получения оценки

«неудовлетворительно» за два вопроса из трех, студент получает итоговую оценку «неудовлетворительно» за государственный междисциплинарный экзамен.

Обнаружение у студентов несанкционированных экзаменационной комиссией учебных и методических материалов, любых средств передачи информации (электронных средств связи) является основанием для принятия решения о выставлении оценки «неудовлетворительно» по результатам государственного междисциплинарного экзамена («0» по 10-балльной шкале), вне зависимости от того, были ли использованы указанные материалы (средства) при подготовке ответа.

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Теория и история менеджмента

Эволюция управления как научной дисциплины. Возникновение менеджмента как естественное следствие социально экономического развития общества. Характеристики менеджмента, как науки управления (субъект, объект, предмет, цель и задачи).

Подходы к управлению на основе выделения различных школ: классическая школа менеджмента: научное управление (Ф. Тейлор), административная школа (А. Файоль), концепция бюрократии (М. Вебер); школа человеческих отношений (Э. Мэйо); поведенческие науки; наука управления или количественный подход; процессный подход: функции процесса управления; системный подход; ситуационный подход.

Управление как вид деятельности. Мастерство менеджера: концептуальные, человеческие и технические навыки. Роли менеджера по Г. Минцбергу. Уровни менеджмента в организации: низовой, средний, высший. Базовые компетенции менеджера.

Понятие организации. Модель 7-S (Том Питерс, Роберт Уотерман, Джульен Филипс). Модель шести ячеек Марвина Вайсборда. Управление социально-экономическими системами.

Внешняя организационная среда: общая (генеральная) среда, среда задач (функциональная среда), внутренняя среда. Общая среда: международное измерение, технологическое измерение, социокультурное измерение, экономическое измерение, законодательное (политическое) измерение. Среда задач: потребители, конкуренты, поставщики, рынок труда. Внутренняя организационная среда: цели и задачи, структура, технология, люди.

Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Болезни роста по Филоновичу.

Планирование в организации. Последовательность планирования (по временным периодам, по сферам деятельности, по уровням и объектам управления). Постановка целей. Уровни целей и планов в организации. Краткосрочные и долгосрочные планы. Оперативные, тактические и стратегические планы. Иерархия целей. Понятие миссии. Подходы к планированию в условиях недостатка информации (соотношение рационального подхода и интуиции).

Взаимосвязь функции планирования с другими функциями управления. Цикл PDCA (цикл Э. Деминга).

Определение понятия «стратегический менеджмент». Основополагающая стратегия организации: стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия экономии. Корпоративная стратегия, матрица BCG. Стратегия бизнес-единицы: конкурентные силы и стратегии М. Портера. Стратегия функционального уровня. Процесс стратегического менеджмента: от формулирования стратегии к внедрению, SWOT-анализ. Реализация и контроль стратегии.

Организационная функция менеджмента: Понятие организационной структуры. Построение организационной структуры, распределение властных полномочий. Линейные и вспомогательные властные полномочия. Ответственность. Делегирование. Централизация и децентрализация полномочий. Норма управляемости. Преимущества и недостатки централизации и децентрализации полномочий. Вертикальные и плоские организационные структуры управления. Специализация труда. Традиционные типы организационных структур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная. Современные типы организационных структур: командный и сетевой подходы к организационной структуре.

Достоинства и недостатки организационных структур различных типов. Взаимосвязь функции организации с другими функциями менеджмента.

Понятие мотивации. Мотивация внутренняя и внешняя. Взгляды современного менеджмента на роль человека в деятельности организации. Теория «X» и теория «Y» Д. МакГрегора. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу: достоинства и недостатки. Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: Теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум) как примеры процессуального подхода к анализу мотивации. Современные подходы к трудовой мотивации. Мотивационная теория подкрепления. Сложность построения комплексной теории мотивации. Удовлетворенность работой и мотивация. Взаимосвязь функции мотивации с другими функциями менеджмента.

Объект организационного контроля. Этапы традиционного процесса контроля. Фокус организационного контроля: упреждающий контроль, сопутствующий контроль, контроль с обратной связью. Самоконтроль и контроль на уровне организации. Анализ результатов контроля. Корректирующее действие. Регулирование. Подходы к контролю качества: традиционный бюрократический контроль, децентрализованный контроль. Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента.

Понятие «коммуникации». Коммуникации между людьми. Коммуникационный процесс в организации. Коммуникации между организацией и внешней средой. Виды организационных коммуникаций. Коммуникационные каналы, их емкость. Формальные коммуникации в организации: восходящие, нисходящие и горизонтальные. Невербальные коммуникации. Неформальные коммуникации в организациях: управление, основанное на выходах в народ, виноградная лоза. Барьеры при коммуникациях и их преодоление (по Р. Дафту). Роль информационных технологий в организационных коммуникациях.

Принятие решений как один из основных видов деятельности менеджера. Типы решений: программируемые и непрограммируемые. Модели принятия решений: классическая модель, административная модель. Этапы рационального принятия решений. Методы принятия решений: Количественные методы, Качественные методы. Индивидуальные стили принятия решения. Типы групповых решений, их достоинства и недостатки. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго). Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа).

Понятие лидерства. Лидерство и менеджмент. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену. Способы укрепления личной власти. Возможная избыточность власти и необходимость делегирования. Условия эффективного делегирования.

Теории лидерских качеств: Р. Стогдилл, У. Беннис.

Концепции лидерского поведения. Авторитарный, Демократический и Либеральный стили руководства. Континуум лидерского поведения по Р. Таннебауму и У. Шмидту. Исследования Мичиганского университета. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон. Ситуационные теории лидерства. Ситуационная модель руководства Фидлера. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла. Современные теории лидерства.

Понятие корпоративной культуры и ее определение. Подходы к описанию корпоративной культуры. Три уровня организационной культуры Э.Шайна. Характеристики организационной культуры по П. Харрису и Р. Морану. Оценка организационной культуры (OCAI) и использование результатов ее анализа (К. Камерон и Р. Куинн). Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры. Национальные факторы в корпоративной культуре. Модель Г. Ховстеде.

Литература:

Базовый учебник:

Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – МПб.: Питер, 2009. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика MBA»);

Основная и дополнительная литература:

1. Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии.: Учебник/А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.;
2. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы: Пер. с 3-го англ. изд. – К.: Знания-Прес, 2006. – 876 с. – (Европейский менеджмент).
3. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. – М., 2003.
4. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2003.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993.
6. Щербина В.В. Социальные теории организаций: Словарь. – М.: ИНФРА-М, 2000.
7. Семь нот менеджмента: настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. – М.: Журнал Эксперт: ЭКСМО, 2001.
8. Колман Р., Барри Г. 525 способов стать лучшим менеджером. - М.: ФАИР - ПРЕСС, 2000.

Теория организации и организационное поведение

Предмет и задачи теории организации. Организация как система. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Проблема определения организации. Основные характеристики организаций. Виды организаций (формальные – неформальные, открытые - закрытые, естественные - искусственные), социальная организация, хозяйственные организации, организация и управление. Специфические законы социальной организации. Закон синергии. Закон информированности - упорядоченности. Закон самосохранения. Закон единства анализа (синтеза). Закон развития. Законы композиции и пропорциональности. Субъекты организаторской деятельности.

Логика формирования организации. Истоки и границы роста иерархии. Разделение управленческого труда. Линейные и функциональные специалисты. Централизация управления. Линейно-штабная структура

Понятие «организационного поведения». Задачи и место курса в ряду других управленческих дисциплин. Междисциплинарный подход к изучению поведения людей в организации. Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда изучения. Объект и предмет организационного поведения. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения. Природа и характеристика организации. Стереотипы «человека работающего». Сегменты организационного поведения. Проблема диверсификации рабочей силы в организации: причины и характеристики. Управление диверсификацией в организации

Человеческий фактор в социально-экономических системах. Личность и её развитие в организации. Ценности. Природа, виды и формирование установок. Последствия установок в отношении труда. Функции и изменения установок. Удовлетворенность трудом и реданность организации как виды установок; их значение для организационного поведения.

Теории формирования группового поведения в организации. Базовые теории групп: теория близости; теория взаимодействия; теория равновесия; теория обмена. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп. Формальные и неформальные группы. Ролевые представления членов команды. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность. Групповые нормы. Конформизм.

Информация как фактор экономической деятельности. Коммуникативное поведение в организации. Типы коммуникаций. Основные элементы процесса коммуникаций.

Коммуникативные каналы и коммуникационные сети. Личностные сети и типы коммуникационных связей. Этапы коммуникативного процесса. Коммуникативные помехи и барьеры. Методы их преодоления. Вербальные и невербальные формы межличностного взаимодействия. Язык жестов и проблемы интерпретации коммуникативных актов. Коммуникативная функция руководства.

Трудовая мотивация: модели, приемы, проблемы. Теории мотивации: модель ожидания, модель справедливости, модель атрибуции. Мотивация и результативность организации. Целеполагание. Мотивационные типы и мотивационный классы. Варианты построения мотивационной политики. Подкрепление - как важный мотивационный фактор. Типы, характеристика подкреплений.

Лидерство в организации. Теории лидерства: теория лидерских черт, групповая теория лидерства и теория обмена, ситуационная теория лидерства, теория лидерства «путь-цель», теория харизматического лидерства, теория преобразующего лидерства. Лидерство и власть. Источники власти. Процессы ее реализации в организации.

Организационная сущность управления. Типы управленческих отношений в организации. Ориентации руководителя: формализованные и персонализованные. Значение поведенческого диапазона в организационном управлении.

Понятие организационной культуры. Место организационной культуры в культурной структуре. Национальная культура. Модель Ховстеде. Структура организационной культуры по Э. Шайну. Классификация организационной культуры. Типологии организационной культуры. Методы поддержания организационной культуры.

Изменение организационной культуры. Варианты изменения поведения в рамках изменений организационной культуры. Корпоративные университеты.

Литература:

Базовый учебник:

Лютенс Ф. Организационное поведение, М.: Инфра – М, 1999.

Гибсон Д. и др. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000

Основная литература:

1. Гринберг Дж.,Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: Вершина, 2004
2. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. - М.: Вече-Персей-АСТ, 1997.
3. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2003
4. Плаус С. Психология оценки и принятия решения. – М.: Филинъ, 1998.
5. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: ИНФРА-М, 1999.

Дополнительная литература:

1. Айзенк Г., Айзенк М. Исследования человеческой психики: почему мы ведем себя именно так. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
2. Анастази Ф., Урбина С. Психологическое тестирование. 7-е межд. изд.– СПб.: Питер, 2001
3. Андреева Г.М. Социальная психология. - М.: Наука, 1994.
4. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства. – Минск: Новое знание, 2002
5. Берн Э. Лидер и группа: о структуре и динамике организаций и групп. - Екатеринбург: ЛИТУР, 2001
6. Будон Г. Место беспорядка. Критика теорий социального изменения. – М.: Аспект-Пресс, 1998
7. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2001
8. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001
9. Мадди С. Теории личности: сравнительный анализ. – СПб.: Речь, 2002

10. Менегетти А. Психология лидера. 3-е изд. – М.: Онтопсихология, 2001
11. Мильграм С. Эксперимент в социальной психологии. – СПб.: Питер, 2000.
12. Олпорт Г.В. Личность в психологии. – Москва:КСП+; СПб.: Ювента, 1998
13. Психология: комплексный подход. Под ред. М.Айзенка. – Минск.: Новое знание, 2002
14. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. – М.: Аспект-Пресс, 2000
15. Шайн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. – СПб.: Питер, 2002
16. Минцберг Г. Структура в кулаке. Питер, 2001
17. Модульная программа для менеджеров, часть 2: Организация и ее деловая среда. М., 1999.
18. Модульная программа для менеджеров, часть 3: Общее управление организацией: принципы и процессы. М., 2000.
19. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003
20. Пью Д., Хиксон Д. Исследователи об организациях. Хрестоматия. М., 1994.
21. Шелдрейк Дж. Теория Менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб., 2001.

Управление человеческими ресурсами

Персонал предприятия как объект управления. Классификация персонала. Современные концепции управления персоналом. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Функциональное разделение труда, организационная структура и задачи службы управления персоналом. Система управления персоналом и ее основные элементы. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Принципы управления персоналом

Кадровая стратегия организации: виды, основные этапы построения, влияние внутренних и внешних факторов. Источники привлечения персонала: преимущества и недостатки. Основные этапы планирования трудовых ресурсов. Анализ кадрового потенциала. Определение качественной и количественной потребности в персонале. Методы качественной оценки потребности в персонале. Методы количественной оценки потребности в персонале: математические и нематематические методы. Нормирование и основные виды норм.

Основные этапы процесса отбора персонала. Анализ анкетно-биографических данных, рекомендаций, послужного списка. Резюме. Собеседование (оценочное интервью): характеристика основных типов, этапы, техника проведения. Основные ошибки при проведении интервью. Психодиагностика (тестирование): преимущества и недостатки. Медицинское освидетельствование. Анализ результатов испытания. Принятие решения о найме. Трудовой договор (контракт). Подбор персонала и профессиональная ориентация персонала.

Основные факторы, влияющие на процесс адаптации. Характеристика основных этапов процесса адаптации. Виды адаптации в рамках организации. Адаптация на руководящей должности. Задачи руководителя по адаптации и ориентации персонала. Дезадаптация. Конфликты в коллективе. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Мотивы и их основные виды. Стимулы и их основные формы. Принципы стимулирования труда. Системы оплаты труда персонала. Компенсационный пакет. Схема оплаты труда менеджеров и руководителей высшего звена. Поощрения для высококвалифицированных специалистов. Поощрения в масштабе всей организации.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Определение потребности в

обучении персонала. Определение затрат на обучение. Разработка учебных планов и программ. Характеристика основных форм и методов обучения, их преимущества и недостатки. Оценка результатов обучения. Планирование карьерного роста. Виды карьеры. Перемещение. Формирование и управление кадровым резервом.

Оценка персонала и аттестация. Система оценки результативности персонала. Основные этапы проведения оценки персонала. Аттестационная комиссия. Основные методы оценивания. Графические шкалы. Альтернативное ранжирование. 360 градусов. Попарное сравнение. Самооценка. Принудительное распределение. Метод критического случая. Рейтинговые шкалы и проблемы работы с ними. Анализ результатов аттестации. Оценка эффективности управления персоналом.

Литература:

Базовый учебник:

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.:ИНФРА-М, 2006.

Основная литература:

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М., 2002.

Дополнительная литература:

1. Корнелиус Н. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. 2005 г.
2. Фут М. Введение в HR менеджмент, 2005 г.
3. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала, 2003 г.
4. Шахова В.А. Мотивация трудовой деятельности, 2006 г.
5. Бурмистров А.Н. Нематериальное стимулирование, 2007 г.
6. Сартан Г.Н. Новые технологии управления персоналом, 2003 г.
7. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала, 2003 г.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами, 2004 г.
9. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала, 2003 г.
10. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях, 2004 г.
11. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности, 2004 г.
12. Самоукина М.В. Управление персоналом: российский опыт, 2003 г.
13. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика, 2005 г.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2001.
15. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом.- Ростов н/Д: Феникс, 2001.
16. Управление персоналом организации. Практикум:Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
17. Герберт Дж. Круден, Артур У. Шерман. Зарубежный опыт управления персоналом / Пер. с англ. – М.: ИПК-госслужбы, 2001.
18. Модели и методы регулирования персоналом: российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.:ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

Стратегический менеджмент

Основные задачи стратегического менеджмента. Сущность стратегического управления. Общая концепция стратегического управления. Этапы развития. Объекты стратегического управления. Непрерывность и цикличность процесса стратегического управления. Основные понятия стратегического менеджмента. Стратег. Миссия. Целевые установки. Цели. Основные различия между долгосрочным и стратегическим планированием.

Анализ производства и конкуренции. Роль стратегического анализа в процессе разработки стратегии. Структура анализа (определение главных экономических характеристик промышленного развития; определение и оценка движущих сил; оценка силы конкуренции; оценка конкурентной позиции компании в отрасли; выявление ключевых факторов успеха). Ситуационный анализ организации. Оценка адекватности текущей стратегии. SWOT анализ. Стратегический стоимостной анализ. Оценка силы конкурентной позиции предприятия. Обобщение результатов анализа.

Основные типы конкурентных стратегий. Стратегия дифференциации. Стратегия низких издержек. Стратегия ниши. Стратегия и конкурентное преимущество. Использование наступательных стратегий для закрепления конкурентного преимущества. Выбор конкурента для атаки. Использование стратегий защиты и сохранения конкурентного преимущества. Стратегии вертикальной интеграции.

Концепция General Electric/McKinsey. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели.

Формирование стратегического видения и миссии. Особенности формирования. Заинтересованные стороны. Этапы формирования. Установление целей. Дерево целей. Этапы формулирования целей. Пирамида разработки стратегического плана. Взаимосвязь результатов стратегического анализа, миссии, целей и план мероприятий. Стратегические альтернативы. Идентификация и разработка. Стратегия бизнес-единицы. Стадии разработки стратегии. Стратегия корпорации. Бизнес стратегии. Функциональные стратегии. Особенности разработки и взаимоувязки. Стратегия и техническая политика предприятия. Стратегия и организационная культура.

Общая схема процесса осуществления стратегии. Построение организации способной реализовать принятую стратегию. Привязка бюджетов к стратегии. Разработка политики и процедур поддержания стратегии. Системы поддержки процесса осуществления стратегии. Проектирование систем управления.

Синергизм и деловые способности компании. Концепция синергизма. Начальный и операционный синергизм. Симметрия и совмебстные эффекты. Невидимые активы. Стратегия и текущие ресурсы. Эффективное использование ресурсов. Эффективная аккумуляция ресурсов. Комбинаторные выгоды. Портфельные эффекты.

Литература:

Базовый учебник

Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа – М.: Вильямс, 2006

Дополнительная литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство "Питер", 1999. – 416 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Издательство "Питер", 1999. – 560 с.
4. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Издательство "Финпресс", 2001. – 240 с.
5. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизмЮ 2-е изд. /. – СПб: Питер, - 2004. – 416 с.
6. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива - Спб.: Наука, 1996
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуневского. – СПб.: Издательство "Питер", 2000.

9. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 360 с.
10. Фаэй Л., Рэнделл Р. (ред.) Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.

Маркетинг

Понятие маркетинга, основные определения. Эволюция концепций маркетинга. Принципы, цели и задачи маркетинга, цели фирмы. Роль маркетинга в экономическом развитии страны.

Маркетинговая среда предприятия. Микро и макро среда предприятия. Организация маркетинговой службы предприятия, ее функции.

Изучение поведения потребителей, модель принятия решений о покупке. Сегментирование рынка. Выбор целевых сегментов, стратегия маркетинга. Позиционирование товара

Товарная политика, цели и задачи. Товар в маркетинговой деятельности. Модель товара. Классификация товаров. Управление конкурентоспособностью товара. Управление жизненным циклом, типы ЖЦТ. Управление товарным ассортиментом.

Ценовая политика фирмы, ее роль в комплексе маркетинга. Методы ценообразования. Выбор стратегии ценообразования.

Сбытовая политика в комплексе маркетинга. Товародвижение в комплексе маркетинга. Формирование каналов распределения, участники каналов распределения.

Коммуникации в комплексе маркетинга. Комплекс средств продвижения товаров, его выбор. Реклама и ее роль, выбор средств рекламы. Формирование спроса и стимулирование сбыта. Личные продажи, их особенности. Паблисити. PR.

Литература:

Базовый учебник:

Маркетинг: учеб. по направлению подгот. 080200.62 «Менеджмент». Уровень подгот. «Бакалавр» / под ред. И.В. Липсица. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012.

Дополнительная литература:

1. Галицкий Е.Б. Методы маркетинговых исследований. М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2012.
2. Забин Дж., Бребах Г. Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов / пер. с англ. Е.В. Требушина. М.: ЭКСМО, 2006.
3. Иган Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений: учебник / пер. с англ. Е.Э. Лалаян. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М.: Издательский дом "Вильямс", 2007.
6. Кросскультурный маркетинг : учеб. пособие / О.В. Сагинова ; И.И. Скоробогатых ; Ж. Дюметц . М.: ИНФРА-М , 2012.
7. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. СПб.: ПИТЕР, 2010.
8. Поведение потребителей / Р.Д. Блэкуэлл ; П.У. Миниард ; Д.Ф. Энджел ; пер. с англ. Е. Колотвина ; пер. с англ. Л. Круглов-Морозов. - СПб.: ПИТЕР, 2007. Chris Fill (2006). Marketing communications: contexts, strategies, and applications. Prentice Hall, 4th ed.

Разработка и принятие управленческих решений

Понятие и сущность управленческого решения. Механизм принятия решений. Классификация управленческих решений. Основные этапы разработки управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Стили принятия решений. Методы принятия решений.

Определение и понятие «Ситуация», классификация ситуаций. Определение и понятие «проблема», классификация проблем. Методологические базис управленческих решений: метод эталона, метод блок-схемы, контрольный лист, «волшебные вопросы» метод «5W2H», диаграмма Ишикавы, анализ Парето, метод Дельфи.

Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решения. Дискуссионные методы (метод комиссий, метод суда, метод мозгового штурма и его модификации), их преимущества и недостатки.

Анкетные методы (метод ранжирования, метод парных сравнений, метод экспертной классификации, метод Дельфи), их преимущества и недостатки.

Принятие решений в условиях неопределённости и риска Понятие риска и неопределенности. Источники рисков в бизнесе. Методика оценки степени рисков. Меры по снижению возможного риска.

Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений. Метод сетевых графов. Метод сценариев.

Организация работ по разработке и реализации решения. Функции и виды контроля управленческих решений. Методы контроля. Эффективность контроля. Управленческие решения и ответственность при принятии управленческих решений.

Литература:

Базовый учебник:

Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2004,

Основная литература:

1. Юкаева В.С. Управленческие решения. М.: Дашков и К, 1999,

Дополнительная литература:

1. Вертакова Ю.В., Козьева И.А., Кузьбожев Э.Н. Управленческие решения: разработка и выбор. М.: КНОРУС, 2005, тема 13 (с. 284 - 296);
2. Смирнов Э.Р. Управленческие решения. М.: Издательство Национального института бизнеса, 2002, глава 6 (с. 255 – 272).

Стратегический анализ

Цель и основные задачи стратегического анализа. Составные части стратегического анализа. Определение СОБ – стратегических областей бизнеса. Анализ и его взаимосвязь со стратегией и конкурентной информацией. Определение понятия «анализ». Анализ отрасли и конкуренции. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации. Процесс сбора информации для проведения стратегического анализа (по-настоящему важные вопросы, основные тактические вопросы, ключевые рабочие вопросы). Система FAROUT.

Анализ потребителей. Анализ конкуренции (основные показатели, используемые при оценке конкурентов). Анализ рынка (основные характеристики, используемые при анализе рынка). Анализ среды и «неопределенностей»

Внешняя среда организации на уровне задачи. Внешняя среда на уровне отрасли. Значимая внешняя среда организации. Макросреда организации.

Структурный анализ отрасли: угроза вхождения в отрасль новых конкурентов; интенсивность соперничества между действующими конкурентами; давление со стороны продуктов-субститутов; рыночная власть покупателей; рыночная власть поставщиков.

Анализ заинтересованных сторон: посредники организации (интересы заинтересованных сторон организации, анализ стейкхолдеров); значимость стейкхолдеров (идентификация значимости заинтересованных сторон и разбиение по классам); сложности,

которые представляют стейкхолдеры для организации и конкурентов (направление воздействия, важность воздействия, безотлагательность воздействия, вероятность разрешения, матрица воздействия/важности заинтересованных сторон, переменные, оказывающие влияние на относительную власть и воздействие стейкхолдеров); стратегии и меры, которые должна предпринять компания, чтобы лучше всего разобраться со сложностями и возможностями заинтересованных сторон (распределение по времени ответной реакции организации, выбор и применение методов, используемых для достижения цели, определение и применение средств, с помощью которых будет осуществляться сформулированная стратегия, определение стиля).

Идентификация конкурентов организации. Установление тех, кто может быть потенциальными конкурентами организации. Определение необходимой информации о деятельности данных конкурентов. Создание возможности проведения конкурентного анализа с целью сохранения необходимой информации. Проведение стратегического анализа собранной информации. Представление информации в доступном формате. Своевременное получение достоверной информации. Разработка стратегии организации, основанной на анализе. Постоянное наблюдение за конкурентами и изучение среды на предмет появления потенциальных соперников организации.

Финансовый анализ. Анализ «слепых зон». Анализ ключевых факторов успеха (конкурентоспособности). Анализ цепочки ценности.

Горизонтальный анализ. Вертикальный анализ. Трендовый анализ. Сравнительный анализ. Метод финансовых коэффициентов (относительных показателей). Факторный анализ.

Неверные предположения. Бич победителя или гипотеза высокомерия. Усиливающаяся приверженность. Перспектива в условиях ограничений или ограниченная ценностная ориентация. Излишняя самоуверенность. Эвристическая представительность или обоснование по аналогии. Просеивание информации.

Идентификация ключевых факторов успеха организации. Выявление ресурсов организации. Оценка ресурсов организации. Выявление разрывов между ресурсами организации и ее ключевыми факторами успеха. Диагностика текущей стратегии. Формулировка рациональных будущих стратегий. Невзвешенная оценка конкурентной силы. Взвешенная оценка конкурентной силы.

Система цепочки ценности организации. Сравнительный стратегический анализ издержек организации. Дополнительные факторы, которые необходимо учитывать при оценке конкурентных возможностей и позиции организации. Признаки конкурентной силы и слабости организации.

Литература:

Базовый учебник:

Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе – Беном: Лаборатория знаний, 2005.

Основная:

1. Грант Р.М. Современный стратегичсекий анализ. 5-е изд./Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008.
2. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. – М.:Вильямс, 2004.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа – М.: Вильямс, 2006.

Дополнительная:

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента – М.: ЮНИТИ, 1997.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента – М.: ЮНИТИ, 1997.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.учебник - М.: "Фирма Гардарика", 1996.

4. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива - Спб.: Наука, 1996.
5. Невилл Лейк. Практикум по стратегическому планированию. М.: Поколение, 2006.
6. Портер М. Международная конкуренция. – М., Международные отношения, 1993.
7. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002.