

ОБОСОБЛЕННОЕ СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ  
«ЦЕНТР ПЕРСПЕКТИВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ  
АКАДЕМИИ НАУК РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ОСП «ЦПЭИ АН РТ»

Ельшин Л.А.

"05" 05 2026 г.

**ПРОГРАММА КАНДИДАТСКОГО ЭКЗАМЕНА**

**НАУЧНАЯ СПЕЦИАЛЬНОСТЬ: 5.2.6. «МЕНЕДЖМЕНТ»**

## **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Содержание области исследования: выявление, анализ и разрешение проблем становления и развития теории и практики управления организациями как социальными и экономическими системами с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения. В частности, исследование тенденций и закономерностей в области общего и стратегического менеджмента, инновационного менеджмента, управления персоналом, современных производственных систем.

Объект исследования: система органов и институтов публичного управления, организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций (в том числе виртуальные) вне зависимости от формы собственности, отдельные подразделения этих организаций и отдельные процессы, протекающие внутри организаций, персонал организаций, а также объединения организаций (ассоциации, союзы, финансово-промышленные группы, сети и др.) и закономерности их функционирования с учётом влияния внешней среды.

## **ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КАНДИДАТСКОГО ЭКЗАМЕНА**

**Цель** кандидатского экзамена по специальности состоит в том, чтобы установить глубину профессиональных знаний аспиранта, его уровень готовности к самостоятельной научно-исследовательской деятельности в рамках выбранной научной специальности.

**Задачи.** В рамках кандидатского экзамена необходимо выявить:

- степень теоретической подготовки аспиранта по выбранной научной специальности, владение терминологическим аппаратом специальности;
- степень практической подготовки аспиранта по специальности, умение интерпретировать и критически оценивать различные доктринальные позиции по проблемам в рамках научной специальности;
- степень владения понятийным и категориальным аппаратом своего диссертационного исследования, умение использовать теории и методы исследования для анализа изучаемых в диссертационном исследовании проблем.

## **СТРУКТУРА КАНДИДАТСКОГО ЭКЗАМЕНА**

### **Форма проведения испытания:**

Кандидатский экзамен проводится в устной форме.

### **Структура кандидатского экзамена:**

Экзамен состоит из ответа на билет, который включает два вопроса из разделов программы по соответствующей направленности и два вопроса по теме диссертационного исследования.

Каждый вопрос оценивается по пятибалльной шкале.

Итоговая оценка выставляется путем расчета среднего значения по заданным вопросам.

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Критерии оценки ответа на вопросы	Баллы
<p>Соискатель в полной мере раскрывает содержание вопроса, демонстрируя глубокое владение понятийным аппаратом. Соискатель показывает глубокие знания отечественной и зарубежной доктрины по научной специальности, истории экономической науки, актуальных теоретических проблем, основных научных школ и трудов по смежным научным дисциплинам, входящим в шифр соответствующей номенклатуры специальности по экономике, а также исчерпывающее знание литературы по теме диссертации и близкой к ней темам. Соискатель умеет оценить различные доктринальные позиции по концептуальным проблемам специальности, а также обосновывать свои суждения о спорных проблемах междисциплинарного характера. Соискатель умеет критически оценивать теорию, законодательство и текущую экономическую ситуацию. Соискатель способен структурировано изложить теоретические и практические проблемы кандидатской диссертации, аргументированно обосновать выбор темы диссертации, ее новизну, цели и задачи.</p>	5
<p>Соискатель раскрывает содержание вопроса, демонстрируя необходимое владение понятийным аппаратом. Соискатель в целом показывает знания отечественной и зарубежной доктрины по научной специальности, истории экономической науки, актуальных теоретических проблем, основных научных школ и трудов по смежным научным дисциплинам, входящим в шифр соответствующей номенклатуры специальности по экономике, а также достаточное знание литературы по теме диссертации и близкой к ней темам. Соискатель умеет оценить различные доктринальные позиции по концептуальным проблемам специальности, а также обосновывать свои суждения о спорных проблемах междисциплинарного характера. Соискатель умеет оценивать теорию, законодательство и текущую экономическую ситуацию. Соискатель способен структурировано изложить теоретические и практические проблемы кандидатской диссертации, аргументированно обосновать выбор темы диссертации, ее новизну, цели и задачи.</p>	4
<p>Соискатель в основном раскрывает содержание вопроса, демонстрируя частичное владение понятийным аппаратом. Соискатель в целом показывает знания отечественной и зарубежной доктрины по научной специальности, истории экономической науки, актуальных теоретических проблем, отдельных научных школ и трудов по смежным научным дисциплинам, входящим в шифр соответствующей номенклатуры специальности по экономике, а также не полное знание литературы по теме диссертации и близкой к ней темам. Соискатель не может в полной мере оценить различные доктринальные позиции по концептуальным проблемам специальности, а также обосновывать свои суждения о спорных проблемах междисциплинарного характера. Соискатель испытывает сложности при оценке теории, законодательства и текущей экономической ситуации. При изложении теоретических и практических проблем кандидатской диссертации обнаруживается нарушение логики изложения, соискатель не способен аргументированно обосновать выбор темы диссертации, ее новизну, цели и задачи.</p>	3

<p>Соискатель в недостаточной степени раскрывает содержание вопроса и не демонстрирует владение понятийным аппаратом. Соискатель демонстрирует минимальные знания отечественной и зарубежной доктрины по научной специальности, истории экономической науки, актуальных теоретических проблем, отдельных научных школ и трудов по смежным научным дисциплинам, входящим в шифр соответствующей номенклатуры специальности по экономике, а также минимальное знание литературы по теме диссертации и близкой к ней темам. Соискатель не может оценить различные доктринальные позиции по концептуальным проблемам специальности, а также обосновывать свои суждения о спорных проблемах междисциплинарного характера. Соискатель не может дать оценку теории, законодательству и текущей экономической ситуации. При изложении теоретических и практических проблем кандидатской диссертации отсутствует логика изложения, соискатель не способен аргументированно обосновать выбор темы диссертации, ее новизну, цели и задачи.</p>	2
<p>Тематика вопроса фактически не отражена в ответе; ответ противоречит логике; в нем не используется научная терминология; выводы либо отсутствуют, либо противоречат современному научному знанию.</p>	1

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **1. НАУКА ОБ УПРАВЛЕНИИ И ЕЕ РАЗВИТИЕ. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ. СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ.**

Наука об управлении и ее развитие. История управленческой мысли. Предпосылки и основные факторы возникновения и развития науки менеджмента. Основные направления развития управленческой мысли. Зарубежные школы управления: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа человеческих отношений, социальных систем и др.

Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления: традиционный, процессный, системный, ситуационный. Принципы менеджмента, формы и методы их реализации. Единство видов и стадий процессов управления. Предметные и междисциплинарные основания управления.

Проблемы и тенденции развития менеджмента в XXI веке. Новые концептуальные подходы к менеджменту в XXI веке. Развитие проектного управления в России и за рубежом. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления.

### **2. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.**

Понятие менеджмента. «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий. Менеджмент как вид деятельности, наука, искусство. Менеджмент организации как целенаправленное воздействие. Менеджмент как процесс реализации функций управления. Менеджмент как процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Менеджмент как процесс обмена информацией. Типология менеджмента.

Классификация функций менеджмента. Анализ, планирование и прогнозирование, организация и координация, мотивация и стимулирование, коммуникация и контроль как базовые функции менеджмента. Их сущность, основные характеристики и виды. Основные методы менеджмента, их классификация. Взаимосвязь функций менеджмента, процессов принятия и осуществления управленческих решений.

### **3. ИСТОРИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.**

Зарождение и развитие взглядов на управление в рамках отдельных научных школ. Школа научного управления (представители, вклад в науку управления). Классическая (представители, вклад в науку управления) школа управления (представители, вклад в науку управления.). Школа человеческих отношений и поведенческих наук (представители, вклад в науку управления.). Школа количественных методов (представители, вклад в науку управления.). Взаимосвязь между развитием теоретического осмысления управления и процессами, протекающими в экономических системах. Историческое развитие систем управления. Логика развития систем управления, факторы, определяющие динамику и направление эволюции систем управления. Сравнительный анализ систем управления в различных социокультурных и политических средах. Исторический опыт развития систем управления в отдельных странах.

Историческое развитие систем управления. Логика развития систем управления, факторы, определяющие динамику и направление эволюции систем управления. Сравнительный анализ систем управления в различных социокультурных и политических средах. Исторический опыт развития систем управления в отдельных странах.

### **4. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ, ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ. ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ.**

Управленческая деятельность как особая разновидность трудового процесса; основные формы управленческого труда. Управление как функция организованных систем. Системы управления. Экономические системы как объекты управления. Субъекты управления. Организация управления. Классификация систем управления. Эволюция систем управления. Экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты управления. Принципы, формы и методы управления экономическими системами. Теория и методология управление изменениями в экономических системах.

## **5. РАЗРАБОТКА ТЕОРИИ И МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ. СИСТЕМЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.**

Управленческие решения в системе менеджмента. Сущность и роль решений в процессе управления. Понятие и природа управленческого решения. Подходы к классификации управленческих решений. Формы подготовки и реализации управленческих решений. Оформление управленческого решения.

Основы подготовки и реализации управленческих решений. Методологические основы подготовки и принятия управленческих решений. Социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений. Информационные технологии и системы поддержки принятия решений. Условия неопределенности и риски при подготовке и реализации управленческих решений.

Технологии и методы принятия управленческих решений. Алгоритм принятия управленческих решений. Рациональная модель принятия решений. Технологии разработки и принятия управленческих решений. Классификация методов принятия управленческих решений. Характеристика основных методов принятия решений.

Оценка эффективности управленческих решений. Ответственность и профессиональный контроль при принятии управленческих решений. Эффективность и качество управленческих решений. Методы оценок экономической эффективности управленческих решений.

Развитие теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах в условиях цифровой трансформации. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений.

## **6. МЕТОДЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ. УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ.**

Эволюция подходов к управлению эффективностью: управление по инструкциям, управления по целям, управление по результатам (performance management). Инструментарий управления по результатам: сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности работы (KPI). Факторы, влияющие на эффективность работы: личностные, лидерские, командные, системные, контекстуальные (ситуативные). Этапы внедрения управления по результатам (Performance management system), его содержание. Требования к эффективному внедрению управления по результатам и возможные ошибки внедрения.

## **7. СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА И ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОГО (ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО) УПРАВЛЕНИЯ, ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ РАЗВИТИЯ.**

Институт президентства в Российской Федерации. Институт президентства в Российской Федерации. Место Президента РФ в системе органов государственной власти,

принципы взаимоотношения с основными ветвями власти. Конституционно-правовой статус Президента РФ: глава государства, гарант Конституции, верховный главнокомандующий, субъект законодательного процесса. Полномочия и компетенция Президента РФ.

Законодательная (представительная) власть в системе государственного управления Российской Федерации Федеральное Собрание Российской Федерации. Конституционный статус и компетенция Парламента РФ. Исполнительные органы государства: система, компетенция, классификация. Судебная система РФ.

Понятие и основные черты местного самоуправления в Российской Федерации. Система местного самоуправления. Понятие и классификация принципов местного самоуправления. Понятие и классификация функций местного самоуправления. Основы народовластия местного самоуправления. Формы непосредственного волеизъявления населения. Местный референдум. Муниципальные выборы. Сходы, собрания и конференции граждан. Отзыв выборного лица местного самоуправления. Досрочное прекращение полномочий выборного органа местного самоуправления. Основания и процедура досрочного прекращения полномочий. Обращения граждан в органы местного самоуправления, их виды обращений. Публичные слушания. Территориальное общественное самоуправление: понятие, правовая природа.

## **8. ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА, МЕХАНИЗМЫ И МЕТОДЫ ЕЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ В РАЗЛИЧНЫХ ИСТОРИЧЕСКИХ И СТРАНОВЫХ УСЛОВИЯХ.**

Понятие, виды государственной политики. Принципы разработки государственной политики. Механизм и критерии определения целей и приоритетов государственной политики. Федеральная и региональная политика, их проблемы и противоречия. Реализация государственной политики. Механизм реализации. Участники реализации. Целевые программы. Мониторинг. Оценка реализации государственной политики.

Сущность, цели, виды экономической политики. Фискальная экономическая политика: понятие, виды, задачи. Инструменты монетарной экономической политики: политика рефинансирования, операции на открытом рынке, резервирование, обеспечение ликвидности. Денежно-кредитная политика. Инструменты денежно-кредитной политики. Налогово-бюджетная политика, ее инструменты.

Методы государственного регулирования экономики. Поддержка конкуренции и предпринимательства. Антимонопольная политика. Стандартизация, лицензирование, сертификация. Регулирование рынка труда. Фондовый рынок. Кредитно-денежная и ценовая политика. Управление государственной собственностью. Оптимизация отраслевых и региональных пропорций национальной экономики. Регулирование инвестиционной активности.

Социальная политика государства. Разграничение полномочий федеральных и региональных органов государственной власти. Социальная поддержка и защита населения со стороны государства. Формы, методы, инструменты государственного социального управления. Социальные гарантии. Особенности пенсионного обеспечения в РФ. Социальная защита. Социальное страхование. Социальное партнерство.

## **9. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ.**

Понятие и основные признаки организации. Организация как общественная самоуправляющаяся система и объект управления. Понятие и роль организаций в обществе. Виды, типы и формы общественных организаций. Организация как объект управления.

Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие.

Модели организаций как закрытых и открытых систем. Формальные и неформальные структуры организаций. Ресурсы организации. Структура организации. Функции, функционирование, поведение и развитие организации. Жизненный цикл организации. Внутренняя среда организации, ее компоненты. Внешняя среда организации. Анализ факторов внешней среды и их влияния на функционирование организации.

Организационная структура предприятия. Понятие организационной структуры. Иерархические и адаптивные организационные структуры, их характеристика. Общая характеристика иерархических моделей организации системы менеджмента. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная и дивизиональная структуры управления организацией: исторические условия возникновения, сферы применения, достоинства и недостатки. Матричная и проектная структуры управления организацией: исторические условия возникновения, сферы применения, достоинства и недостатки. Организация управления командой проекта. Современные тенденции в развитии структур.

#### **10. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ: МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ И МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ. СЕТЕВЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.**

Система управления организацией, ее сущность и основные элементы. Принципы формирования системы управления организацией. Итерационный и циклический подходы к построению систем управления, стандарты построения систем управления организацией. Принципиальная схема системы управления организацией и ее характеристика. Закрытые системы управления, достоинства и недостатки. Гомеостатические системы управления открытого типа, основные факторы эффективности. Адаптивные системы управления организацией, примеры из практики менеджмента. Методы и этапы проектирования систем управления организациями. Программные продукты по проектированию системы управления организацией (RUP, MSF и пр.), сравнительный анализ. Скрам, Эджайл, Краудсорсинг и Блокчейн – как новые методы проектирования системы управления в условиях цифрового бизнеса.

Определение и классификация бизнес-процессов, принципы организации эффективного бизнес-процесса. Функциональный и объектно-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов. Методы моделирования бизнес процессов: Flow Chart Diagram (диаграмма потока работ), Data Flow Diagram, Role Activity Diagram (диаграмма ролей), IDEF (Integrated Definition for Function Modeling), Цветные сети Петри, Unified Modeling Language, ARIS (Architecture of Integrated information Systems) и др., сравнительный анализ достоинств и недостатков. Business Studio и другие программные продукты по моделированию бизнес процессов, их сравнительная характеристика. Производственная функция Кобба-Дугласа, как модель оптимизации бизнес-процессов. Бюджетные, логистические, игровые и статистические модели оптимизации, примеры из практики менеджмента. Модель оптимизации производственного процесса Just-In-Time компании Toyota Motors и ее характеристика.

Сетевая модель организации: сущность, особенности формирования, принципы управления. Внутренняя сеть, принципы и схема организации, достоинства и недостатки, факторы эффективности, примеры из практики менеджмента. Стабильная сеть, принципы и схема организации, достоинства и недостатки, факторы эффективности, примеры из практики менеджмента. Динамичная сеть, принципы и схема организации, достоинства и недостатки, факторы эффективности, примеры из практики менеджмента. Матричная организация, схема, характеристика и условия эффективного использования.



Управленческая информация и ее классификация. Цели, принципы и подходы к организации информационно-аналитического обеспечения процесса управления. Задачи и разновидности управленческого анализа. SWOT и PEST анализ стратегических направлений развития компаний, функционально-стоимостной анализ производственно-сбытовой деятельности и директ-костинг, конкурентный анализ рынка. ERP и CSRP информационные системы управления: структура, цели и задачи использования, примеры эффективности из практики менеджмента, основные достоинства и недостатки.

## **11. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.**

Модели трудового поведения и методы управления людьми в организации. Навыки решения управленческих проблем и умение влиять на людей. Виды воздействий, определяющих поведение человека в организации. Законы и принципы управленческого общения. Лидерство и руководство. Понятие и типы лидерства. Формы власти и влияния. Власть руководителя и власть подчиненных. Баланс власти. Дезорганизующие факторы в управлении. Природа и сущность конфликта. Стадии конфликтов. Причины конфликтов внутри организации. Диагностика конфликтов. Разрешение конфликтов в организации. Сущность организационной культуры и ее коммуникационные средства. Типология организационных культур. Сильные и слабые культуры организационных систем. Понятие и виды субкультуры. Изменение оргкультуры.

## **12. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ФОРМЫ И МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ФИРМЫ.**

Эволюция корпоративного управления и науки «корпоративное управление» Признаки классификации корпорации и исторические вехи в их развитии. Развитие корпоративного управления в России. Тенденции современного развития корпоративного управления. Возникновение и развитие науки корпоративное управление.

Содержание основных понятий корпоративного управления. Разделение прав собственности и управления. Агентские конфликты – основа возникновения корпоративного управления. Корпорация, корпоративное управление, преимущества и недостатки

Механизм корпоративного управления. Контроль в системе корпоративных отношений. Организационные формы корпоративных структур. Акционерное общество. Холдинг. Финансово-промышленная группа. Транснациональная корпорация. Сетевая корпорация. Другие формы корпораций.

Модель корпоративного управления. Факторы, влияющие на формирование модели корпоративного управления. Модели корпоративного управления «Классическая корпорация», «не корпорация». Модели корпоративного управления «эксплуатация бизнеса менеджментом корпорации», «эксплуатация бизнеса крупным собственником».

Практика корпоративного управления за рубежом. Особенности корпоративного управления в странах англо-американской модели экономики. Особенности корпоративного управления в странах германской модели экономики. Корпоративное управление в Японии.

Современные тенденции развития корпораций в мировой экономике. Корпорации – как основная форма организации крупного бизнеса во всех капиталистических странах.

Формирование корпоративной среды в Российской Федерации и в регионах. Процессы приватизации и их влияние на формирование корпоративного управления в

постсоветской России. Роль механизмов корпоративного управления в корпоративных отношениях.

Оценка эффективности корпоративного управления. Оценка эффективности корпоративного управления с точки зрения эффективности интеграции. Оценка эффективности корпоративного управления на основе критерия защиты интересов собственников. Оценка эффективности корпоративного управления на основе рыночной стоимости корпорации.

Управления слияниями и поглощениями в производственно-технологической интеграции организаций. Классификация направлений развития процесса интеграции корпоративных структур. Цели и мотивы интеграции при организации корпоративных структур. Вертикальная интеграция корпоративных структур. Горизонтальная интеграция корпоративных структур. Несвязанная интеграция. Место, роль, цели и задачи процессов слияния и поглощения в системе корпоративных отношений. Характеристика процессов слияния и механизм их осуществления. Виды поглощений и механизм их реализации.

### **13. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. СОЦИАЛЬНАЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА. УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ.**

История формирования стратегии устойчивого развития. Основоположники концепции устойчивого развития. Цели устойчивого развития. Индексы устойчивого развития.

ESG управление бизнесом: тренды и риски. Раскрытие ESG информации. ESG рейтинг. Зеленая таксономия. Управление проектами устойчивого развития и риски ESG-трансформации. Повестка устойчивого развития: S факторы.

Стратегии устойчивого развития. Перспективы и противоречия развития теории устойчивого развития в России и в зарубежных странах. Внедрение стратегии устойчивого развития в современных корпорациях.

Корпоративная социальная ответственность как требование времени. Преимущества ведения нефинансовой отчетности и корпоративная социальная ответственность.

Противоречия и перспективы управления устойчивым развитием в современных российских организациях. Сбалансированность финансовых интересов, экологических и социальных целей организации. Прогнозирование перспектив и рисков устойчивого развития. Экологическая трансформация отраслей и регионов.

### **14. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МЕТОДЫ И ФОРМЫ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ. БИЗНЕС МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ ФИРМЫ.**

Сущность и функции стратегического менеджмента. Планирование выбора стратегических позиций. Формирование стратегии фирмы. Функциональные и продуктовые стратегии. Модели стратегического выбора. Реализация стратегии.

Стратегическое управление на предприятии в условиях рыночной экономики. Понятийный аппарат теории стратегического планирования и управления: стратегия, план, управленческое решение. Роль миссии организации в системе целеполагания. Виды планов организации: стратегические, долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные и оперативные. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки.

Содержание и структура стратегического управления. Сравнительная характеристика системы управления предприятия при осуществлении бюджетирования, долгосрочного планирования и стратегического планирования. Уровни стратегических решений. Этапы стратегического управления.

Сущность стратегического планирования в системе управления предприятием. Сравнительный анализ моделей стратегического планирования. Разработка целевых

комплексных программ как форма стратегического планирования. Исходные документы для разработки стратегического планирования.

Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия. Методика годового планирования социально-экономического развития предприятия. Формирование банка стратегических идей развития предприятия.

Сущность стратегического анализа. Угрозы и возможности внешней среды. Потенциал внутренней среды. Проблема адекватности оценки возможностей и ресурсов предприятия и методы её решения. Мониторинг состояния внутренней и внешней среды. Оценка стратегических факторов как основа определения основных целей предприятия.

Факторы внешней среды, имеющие стратегически важное влияние на процесс планирования деятельности предприятия. Макросреда и отраслевое окружение фирмы. Стейкхолдеры и их интересы. Власть стейкхолдеров. Учёт степени влияния стейкхолдеров на деятельность предприятия. Модель М. Портера для анализа 5 сил конкуренции в отрасли. Потенциал отрасли. Анализ конкурентоспособности предприятия и карты позиционирования. Составляющие макросреды.

Основные показатели деятельности предприятия: качество управления, качество производимых товаров, финансовое состояние предприятия, качество маркетинга, долгосрочные капиталовложения, инвестиции в инновации, социальная ответственность, управленческая команда. Анализ эффективности текущей деятельности предприятия: рентабельность, уровень риска бизнеса, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров, скорость оборота капитала.

Методики PEST (STEP) анализа. Табличные и матричные формы SWOT-анализа. Методики портфельного анализа. Разработка планов развития предприятия на основе полученных данных.

Бизнес модели организации. Корпоративные стратегии: стратегии роста (концентрированного, интегрированного и диверсифицированного), сокращения и стабильности. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы, ключевые факторы успеха, ключевые компетенции и стратегический потенциал.

## **15. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В КОНТЕКСТЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ. МЕЖДУНАРОДНЫЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ. МЕЖДУНАРОДНЫЕ АЛЬЯНСЫ И СЕТИ ФИРМ.**

Понятие международных совместных предприятий. Открытие филиала или представительства. Отличия филиала и представительства иностранной компании в России. Работа через дистрибьютор.

Способы организации деятельности международной компании: выделение самостоятельного подразделения (отделения) по международным операциям, разделение деятельности по производственно-технологическим направлениям, разделение деятельности по функциональному признаку, разделение деятельности по региональному признаку, использование матричной организационной структуры управления. Формы экспансии международных компаний на новых рынках: лицензирование; франчайзинг; контрактное производство; управленческий контракт; сдача готовых проектов «под ключ»; прямые иностранные инвестиции. Особенности вхождения в международный бизнес предприятий.

Теории интернационализации фирмы: стадийные модели интернационализации компании, условные модели интернационализации компании, модели, ориентированные на действие, акцентирующие внимание на самом процессе взаимодействия между экономическими субъектами. Стратегические возможности деятельности фирмы на мировом рынке. Модель интернационализации Упсала. Эклектическая теория Даннинга. Born global.

Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. Глобализация. Международный менеджмент. Транснациональные корпорации. Проблемы ТНК. Внеэкономические и экономические эффекты от участия в альянсах. Особенности международных стратегических альянсов. Механизмы взаимодействия международных компаний в составе международных стратегических альянсов.

## **16. ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. ПРОЦЕССЫ, МЕТОДЫ, МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ (РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ).**

Принцип ценностно-ориентированного управления проектами в системе менеджмента организации. Международные стандарты управления проектами и возможности их реализации. Группа процессов инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, а также закрытия проекта. Системы знаний в управлении проектами: управление стоимостью проекта, управление качеством и ресурсами проекта, управление рисками проекта. Классические методы проектного менеджмента. Креативные методологии и техники в управлении бизнесом и проектами. Технологии разработки проекта по фазам жизненного цикла.

Возможности и реализация стратегии компании на основе портфеля проектов. Процессы управления портфелем проектов. Оценка портфеля проектов, критерии оценки портфеля: критерий стратегической целесообразности, технической возможности, финансовый критерий, критерии оценки риска, соответствия нормам регулирования/законодательства. Скоринговая и экспертная модель оценки при управлении портфелем проектов.

Управление программами развития бизнеса: система трансформационного лидерства, межфункциональные программы изменений, программы организационного развития бизнеса, цифровая трансформация бизнеса.

Корпоративная система управления проектами: ключевые элементы системы, проектный офис и его основные функции, нормативное, техническое и информационное сопровождение системы управления проектами, организационное и кадровое обеспечение, корпоративный дизайн проектной системы. Вопросы обучения и сертификации команды управления проектами. Развитие компетенций менеджмента в системе управления проектами.

Управление рисками в системе управления бизнесом. Ключевые подходы к определению риска и возможности управления рисками. Диагностика рисков в организации, методы идентификации, ключевые индикаторы, карта рисков организации. Основные методы оценки рисков, качественные и количественные методы. Вычислительная ограниченность использования количественных методов. Риск-аппетиты организации и толерантная зона в управлении рисками. Система риск-менеджмента в организации: ключевые элементы. Вопросы соотношения функций риск-менеджмента, системы внутреннего контроля и внутреннего аудита. Ключевые стратегии управления рисками: стратегия принятия, стратегия исключения, стратегия сокращения негативных последствий и/или вероятности наступления риска, стратегии превентивных мер, стратегии страхования бизнеса, стратегии уклонения.

## **17. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ СИСТЕМАМИ. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ.**

Сущность операционного менеджмента. Основные цели и функции управления операциями. Объект и предмет операционного менеджмента.

Задачи управления операциями. Три основных направления системы операционного менеджмента: производство, затраты, качество.

Управление производственной системой. Производственный цикл.

Принципы успешного управления производственной эффективностью предприятия: прямоточности, кооперации и специализации отдельных этапов производственного цикла и подразделений, управления производственными участками без дублирования функций и обязанностей, минимализма и достаточности, гибкости и мобильности, эффективности производственной системы, построенной с учетом пропорциональности подразделений и производственных мощностей предприятия.

Операционная эффективность предприятия. Принципы операционной эффективности.

## **18. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ И ВНУТРИФИРМЕННЫЕ ПРАКТИКИ. УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ФИРМЫ.**

Роль знаний в современной экономике. Экономика знаний. Знания как ресурс экономики. Современная теория управления знаниями. Модели управления знаниями. Управление интеллектуальным капиталом. Технологии управления знаниями. Стратегии управления знаниями в организации. Соотношение понятий социального капитала, социальный интеллект, эмоциональный интеллект, интеллектуальный капитал. Информационные технологии, поддерживающие процессы управления знаниями в организациях. Организационная культура, ориентированная на знания. Культура знаний. Обучающиеся организации как организации, ориентированные на управление знаниями.

## **19. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ. ИННОВАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ ФИРМЫ. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ. МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ.**

Типология и характерные признаки инноваций. Понятие базисных и улучшающих технологических инноваций. Подрывные и поддерживающие инновации. Определение и характерные признаки продуктовых, процессных, организационных и маркетинговых инноваций. Псевдоинновации и их экономическая интерпретация. Жизненный цикл инновации: основные этапы и их содержание.

Международные стандарты анализа инновационной деятельности. Организация инновационной деятельности на предприятии. Концепция открытых инноваций. Модели корпоративного инновационного развития. Виды корпоративных инновационных стратегий и их выбор. Принципы планирования инновационной деятельности в организации.

Основные стадии управления инновациями и инновационными проектами в экономических системах. Особенности управления инновационными проектами на различных уровнях управления экономикой. Стратегии НИОКР и их отражении в целях, содержании и реализации инновационных проектов. Характеристика основных стадий НИОКР: фундаментальные исследования, прикладные исследования, разработки.

Принципы эффективного управления инновационной деятельностью. Методологические подходы к созданию системы управления инновационной деятельностью. Модель эффективного управления инновационной деятельностью в компании.

Методы и средства управления организационными и технологическими инновациями. Этапы и фазы разработки и реализации организационных инноваций. Этапы и фазы разработки и реализации технологических инноваций.

Формы организации инновационной деятельности предприятий. Интегрированные по вертикали и горизонтали инновационные структуры: финансово-промышленные группы, консорциумы, сетевые структуры, договорные союзы, группы предпринимателей,

союзы на основе долевых инвестиций. Малые технологические компании как связующее звено между фундаментальными и прикладными исследованиями. Компании начальной стадии инновационного процесса. Компании стадии развития инновационного процесса. Инжиниринговые компании, профитцентры. Технопарковые структуры: инкубаторы, бизнес-акселераторы, бизнес-студии, технологические парки, технополисы, регионы науки и технологий. Инновационные сети. Инновационные кластеры. Экосистемы инноваций.

## **20. МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ. ВКЛАД МАРКЕТИНГА В СОЗДАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ И ПОТРЕБИТЕЛЯМИ.**

Развитие маркетинга в соответствии с изменением внешней среды. Маркетинговая система управления. Организация маркетинга в компании. Концепции маркетинга. Трансформация от Маркетинг 1.0 до Маркетинг 5.0.

Стратегический и операционный маркетинг. Уровни принятия маркетинговых решений. Основные этапы процесса стратегического маркетингового планирования.

Марочный капитал как специфический нематериальный актив. Формирование и донесение ценности целевого рынка. Сегментирование целевого рынка. Формирование УТП. Управление марочным капиталом компании.

Формирование коммуникационной политики. Программы продвижения и позиционирования с учетом отраслевой специфики.

Клиентоориентированный маркетинг. Партнерский маркетинг. Кобрендинговые технологии. Клиентоцентричность как стратегическое решение компании. Экосистема маркетинга предприятия на основе модели потребительского поведения.

## **21. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ. МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНАЯ И МЕЖОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КООРДИНАЦИЯ. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.**

Построение каналов сбыта: типы и иерархия. Оперативное планирование и управление материальными потоками в производстве. Регулирование пропорций между оптовыми и розничными продажами. Управление запасами готовой продукции. Прогнозирование и планирование продаж. Формирование цепей поставок. Промышленная логистика. Риски в логистике снабжения. Модели и системы управления запасами. отраслевые особенности логистики снабжения. Основы стратегического планирования в логистической системе

Программное обеспечение процедур выбора логистических посредников. Критерии выбора логистических посредников в логистическом менеджменте

## **22. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ.**

Сущность и содержание понятия объекта интеллектуальной собственности. Термины "интеллектуальная собственность", "исключительные права", "интеллектуальные права", "интеллектуальный продукт". Экономический аспект понятия «интеллектуальная собственность». Интеллектуальный труд как основа экономики знаний.

Интеллектуальная собственность как объект управления. Объекты и субъекты интеллектуальной собственности, их характеристика. Цель управления интеллектуальной собственностью. Функции управления интеллектуальной собственностью. Коммерциализация прав на объекты интеллектуальной собственности.

Нормативная и законодательная база. Регламенты в сфере интеллектуальной собственности. Специфика определений в различных странах.

Тенденции развития государственной поддержки в сфере прикладных исследований. Организация и проведение НИОКР. Результаты НИОКР. Трансфер технологий: определение, механизмы. Венчурное финансирование.

Управление интеллектуальной собственностью как основа развития бизнеса. Перспективы развития системы управления интеллектуальной собственностью.

### **23. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.**

Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Персонал как объект управления: численность и категории персонала, структура персонала. Определение персонала организации. Нормативная численность персонала. Списочная численность персонала. Работники списочного состава и не списочного состава. Явочная численность. Организационная структура персонала: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Функциональная структура. Ролевая структура. Социальная структура. Штатная структура.

Категории персонала. Рабочие, их производственные функции. Рабочие основного производства и вспомогательные рабочие. Классификация рабочих в зависимости от квалификации. Служащие и их функции. Руководители, специалисты, технические исполнители.

Понятие руководства. Функции руководителя (Уманский Л.И.): интеграция, коммуникация, обучение и воспитание. Функции руководителя (Ю.Н. Емельянов): административная, стратегическая, экспертно-консультативная, коммуникативно-регулирующая, представительская, дисциплинарная, воспитательная, психотерапевтическая и др. Функции руководителя (Л.С. Бляхман): целеполагающая, административно-организаторская, экспертная, дисциплинарно-стимулирующая, представительская, воспитательно-пропагандистская. Разграничение понятий стиля и метода руководства. Понятие метода руководства (Д.П. Кайдалов, Е.И. Суименко). Понятие стиля руководства.

Понятие, типы и модели лидерства. Диалектика взаимосвязей лидера и последователей. Функции лидера и руководителя. Стили лидерства (К. Левин): авторитарный, демократический, попустительский. Потребности в лидерстве и мотивационная сфера лидера (Ю.Н. Емельянов). Потребность во власти как предпосылка успешного руководства (Д. Маклелланд, Г. Лассуэлл, А. Джордж, Д. Винтер). Психологические факторы эффективности деятельности руководителя: личностные, групповые и ситуационные (Р.Л. Кричевский).

Тактические приёмы использования власти в организации. Косвенные методы влияния: ситуационная манипуляция, использование третьей стороны, модальность влияния. Тактические приемы в использовании власти: запугивание, лесть, подчеркивание общности, самореклама, порождение чувства вины, демонстрация эффективного контроля, подчеркивание должностных полномочий.

Управление конфликтами. Виды внутриорганизационных конфликтов. Причины возникновения конфликтов в сфере управления персоналом. Конфликт как процесс. Объект, предмет и субъекты конфликта. Этапы развития конфликта. Формы конфликтной борьбы. Стратегии преодоления конфликтов. Структурные методы управления конфликтом. Формы производственных конфликтов. Формы производственных

конфликтов. Законодательство РФ о разрешении трудовых конфликтов и споров. Пути и методы предупреждения трудовых конфликтов и их разрешения.

Роль и место персонала в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Методы стимулирования менеджеров высшего звена.

Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом.

Кадровые службы и основные направления их деятельности. Общая характеристика персонала. Задачи и принципы построения современной системы управления персоналом. Службы персонала и основные направления их деятельности. Основные изменения в деятельности кадровых служб: от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами. Функции кадровых подразделений. Структура управления персоналом. Основные направления в работе служб персонала: тактическое и стратегическое. Современные функции служб персонала.

Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда.

Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал.

## **24. МЕЖДУНАРОДНЫЕ АСПЕКТЫ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ПРОБЛЕМЫ КРОССКУЛЬТУРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И УПРАВЛЕНИЯ МУЛЬТИКУЛЬТУРНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ.**

Глобализация и управление человеческими ресурсами. Международные параметры управления человеческими ресурсами. Факторы, обуславливающие различия в практике управления человеческими ресурсами в разных странах. Новые формы оплаты труда. Необходимость разработки международной кадровой стратегии. Учет национального фактора в международном бизнесе. Стратегии управления межкультурными различиями.

Этика поведения в различных культурах. Особенности взаимодействия с представителями различных культур.

Типологии культур. Постфигуративные, кофигуративные и префигуративные культуры (М.Мид). Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры (Эдвард Холл). Моноактивные, полиактивные и реактивные культуры (Р.Льюис). Культурные размерности Г.Хофстеде: индивидуализм-коллективизм, избегание неопределенности, дистанция власти, соревновательность (маскулинность), конфуцианский динамизм.

Межкультурная коммуникация в профессиональной деятельности. Основные подходы к управлению культурными различиями в профессиональной деятельности. Классический подход. Бизнес в кросс-культурной среде.

Профессиональное взаимодействие с инокультурным клиентом в социальной сфере: помощь, консультирование, общение. Обучение мультикультурной группы. Методы и технологии поликультурного образования. Стратегии взаимодействия и помощи мигрантским сообществам, управление миграцией. Технологии оптимизации межкультурного взаимодействия. Межкультурный конфликт как форма социального конфликта. Медиация в межкультурном взаимодействии. Преодоление кросскультурных конфликтов в управлении организацией.

## **25. ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДГОТОВКА И РАЗВИТИЕ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ДОЛЖНОСТНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ.**



Кадры управления: новые требования и проблемы подготовки. Содержание и характер деятельности руководителя. Модель качеств и компетенций менеджера. Общие управленческие требования к менеджеру.

Условия и причины профессиональной карьеры. Классификация условий профессиональной карьеры. Классификация причин профессиональной карьеры. Межорганизационная, внутриорганизационная и виртуальная карьера и ее систематика. Личное карьерное пространство работника. Конкурентоспособность работника. Динамика карьеры. Норма профессиональной карьеры и карьерные отклонения. Кризисы профессиональной карьеры. Карьерная политика как составная часть кадровой политики организации. Социально-психологические программы поддержки профессиональной карьеры. Экономико-организационные программы поддержки профессиональной карьеры. Карьерное планирование как инструмент реализации карьерной политики. Карьерный маркетинг: понятие и сущность. Карьерная логистика как элемент руководства карьерой работников. Карьерный бенчмаркинг.

Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности. Формы и системы оплаты труда. Дополнительная и поощрительная оплата труда. Компенсационный пакет. Грейдинг. Моральное стимулирование. Организационное стимулирование. Стимулирование свободным временем. Коэффициент трудового вклада. Лояльность, вовлеченность и удовлетворенность персонала в системе стимулирования трудовой деятельности.

## **26. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ. СТРАТЕГИИ И МЕТОДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА.**

Рост вычислительных мощностей, снижение стоимости обработки информации. Охват цифровизацией индустрий и отраслей.

Стратегические решения по цифровой трансформации. Совершенствование технологий цифрового управления.

Модели цифровой трансформации. Модель цифровой трансформации Парвиаинен. 6 этапов цифровой трансформации Алтиметер.

Векторы развития предприятия в условиях Индустрии 4.0. Технологии цифровой трансформации (блокчейн, дроны, трехмерная печать, виртуальная и дополненная реальность, интернет вещей, искусственный интеллект, роботы).

Автоматизация бизнес-процессов. Интернет вещей как платформа развития. Главная идея Индустрии 4.0. Индустрия 4.0 и бережливое производство. Agile, Scrum, Kanban. Потенциал улучшений и создания ценностей.

Цифровая трансформация корпораций. Автоматизированные системы планирования. Цифровая трансформация корпоративных стратегий. Требования к организационной структуре предприятия. Способности работников к постоянной адаптации.

## **27. УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ В ОРГАНИЗАЦИИ. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И «БОЛЬШИХ ДАННЫХ» В МЕНЕДЖМЕНТЕ.**

Организационные инициативы управления данными. Основные направления деятельности CDO. Программа по развитию управления данными. Оценка зрелости организации в управлении данными. Принципы формирования подразделения по управлению данными. Организационная структура департамента управления данными. Взаимодействие бизнес-подразделений и CDO. Процесс Know Your Data («Знай Свои Данные»)

Технологии управления данными. Формирование бизнес-гlossария. Ведение концептуальной и логической моделей данных. Жизненный цикл метаданных. Супермаркет данных. Data Lineage и impact analysis. Проверка качества данных.

Экосистема больших данных организации. Модель уровней аналитики Gartner. Виды аналитики данных (описательная, диагностическая, предиктивная, предписывающая). Аналитические инструменты работы с “большими данными” (SPSS, MATLAB, CoMagic, Roistat, Python, Tableau, Power BI). Расширенное управление данными (augmented data management). Роли AI в бизнесе, как агента. Принятие управленческих решений с применением искусственного интеллекта.

## **28. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ФОРМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.**

Эволюция теории предпринимательства. Первая (Ричард Кантильон, Жан Батист Сэй, Адам Смит), вторая (Йозеф Шумпетер), третья (Тюнин, Найт), четвертая волна в развитии теории предпринимательской деятельности.

Понятия «предприниматель» и «собственник на капитал».

Определение предпринимательской деятельности. Предпринимательский риск и предпринимательский доход.

Стратегическое и внутрифирменное предпринимательство. Стратегическое управление ресурсами.

Условия для организации внутрифирменного предпринимательства.

Социальное предпринимательство. Виды деятельности, осуществление которых признаётся социальным предпринимательством.

## **29. РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ.**

Оценка стоимости денежных средств во времени. Учет и оценка инфляции в финансово-экономических расчетах, связанных с инвестиционной деятельностью. Учет фактора неопределенности и риска при оценке экономической эффективности инвестиций. Понятие и методы оценки инвестиционных рисков. Оценка ликвидности инвестиций: понятие, классификация и методы оценки.

Методы обоснования инвестиционных проектов. Сравнение инвестиционных проектов по альтернативным методам дисконтирования. Анализ инвестиционного рынка. Экономико-математические модели для обоснования инвестиционных программ.

Роль венчурного бизнеса в обеспечении технологического развития экономических систем. Содержание механизма венчурного инвестирования. Основные фазы венчурного инвестирования. Основные подходы к управлению рисками венчурного инвестирования. Структура и участники рынка венчурного капитала.

## **30. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.**

Формирование системы управленческого учета в организации. Роль управленческого учета в системе управления организацией. Элементы управленческого учета. Этапы организации управленческого учета. Пользователи данных управленческого учета. Взаимосвязь участников управленческого учета в системе управления организацией.

Управленческий баланс. Его особенности. Признание и группировка активов для целей управленческого баланса. Анализ принятия управленческих решений. Система внутрихозяйственной отчетности.

## **31. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: СОДЕРЖАНИЕ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ.**

Роль и место управленческого консультирования в практике развития систем управления. Содержание, формы и методы управленческого консультирования. Виды управленческого консалтинга. Формирование и развитие кадров управленческого консультирования. Экономика консалтинговых компаний. Процесс операционного консалтинга. Инструментарий операционного консалтинга. Инструменты выявления проблемы. Сбор данных. Анализ данных и решений проблемы. Анализ затрат и платежей. Особенности аудиторской деятельности в России.

## **32. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ (КУЛЬТУРА, НАУКА, ОБРАЗОВАНИЕ, ЗДРАВООХРАНЕНИЕ).**

Стратегическое управление организациями сферы культуры. Формы и виды управления организациями сферы культуры. Специфика управления рынком образовательных услуг. Особенности управления в современной системе высшего образования. Система управления наукой и инноваций в современных условиях. Особенности продвижения образовательных услуг. Современные тенденции развития системы высшего образования. Проблемы и перспективы повышения конкурентоспособности образовательных организаций России. Становление новой модели здравоохранения в период рыночных реформ. Формы государственного регулирования рынка медицинских услуг. Управление общественным здоровьем в системе здравоохранения. Мировые модели управления системой здравоохранения. Управление общественным здоровьем в системе здравоохранения.

## **33. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.**

Виды некоммерческих организаций и источники их финансирования. Структура некоммерческого сектора. Гласность и прозрачность деятельности НКО. Проблемы НКО. Правовое регулирование НКО.

## **34. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития. Формирование и проявление антикризисного управления. Механизм антикризисного управления. Реструктуризация предприятия. Процедуры банкротства. Зарубежный опыт антикризисного управления. Современный мировой кризис и антикризисные программы российского правительства.

## ВОПРОСЫ

1. Основные инструменты стратегического планирования: SWOT-анализ; модель «продукт-рынок»; матрица БКГ; модель Томпсона и Стрикленда; портфельная модель Мак-Кинси «7S»; модель комплексного делового анализа PIMS.
2. Органический тип структур управления. Проектные, матричные, программно-целевые формы организации управления и их оценка.
3. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах.
4. Функции менеджмента: сущность и объективные предпосылки их развития. Место и роль функций в управленческом процессе.
5. Классификация функций менеджмента. Их сущность, основные характеристики и виды.
6. Виды некоммерческих организаций и источники их финансирования. Структура некоммерческого сектора. Гласность и прозрачность деятельности НКО. Проблемы НКО. Правовое регулирование НКО.
7. Понятие и основные черты местного самоуправления в Российской Федерации. Система местного самоуправления. Понятие и классификация принципов местного самоуправления. Понятие и классификация функций местного самоуправления.
8. Основные тенденции и направления развития системы публичного управления в современных условиях. Принципы организации, ресурсы и процесс публичного управления.
9. Иерархический тип структур управления. Традиционные и дивизиональные структуры управления и их оценка.
10. Основные методологические принципы, операции и методы формирования организационной структуры. Системный анализ и его роль в управлении организацией. Процесс формирования организационной структуры.
11. основополагающие законы организации. Основные механизмы действия и использования законов.
12. Роль и место управленческого консультирования в практике развития систем управления. Содержание, формы и методы управленческого консультирования. Виды управленческого консалтинга.
13. Технология принятия и осуществления управленческих решений. Понятие решения, субъекты и типология управленческих решений. Этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения.
14. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления: традиционный, процессный, системный, ситуационный.
15. Структурный подход к организации. Элементы и связи структуры управления организацией. Связь структуры управления с целями, задачами и функциями менеджмента. Формальные и неформальные организации. Основные принципы построения структуры управления организацией.
16. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации.
17. Бизнес модели организации. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы, ключевые факторы успеха, ключевые компетенции и стратегический потенциал.
18. Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом организаций.
19. Понятие, сущность, структурно-функциональные особенности корпоративного менеджмента. Формирование и роль корпоративных организаций

20. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления.
21. Определение понятия «организации». Классификация организаций. Организационно-правовые формы хозяйственных организаций в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Коммерческие и некоммерческие организации.
22. Управленческая информация и ее классификация. Цели, принципы и подходы к организации информационно-аналитического обеспечения процесса управления. Задачи и разновидности управленческого анализа.
23. Организационная культура как инструмент управления поведением в организации. Концепции организационной культуры. Уровни организационной культуры. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей.
24. Глобализация и управление человеческими ресурсами. Международные параметры управления человеческими ресурсами. Факторы, обуславливающие различия в практике управления человеческими ресурсами в разных странах. Новые формы оплаты труда.
25. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии.
26. Сущность и содержание понятия объекта интеллектуальной собственности. Термины "интеллектуальная собственность", "исключительные права", "интеллектуальные права", "интеллектуальный продукт". Экономический аспект понятия «интеллектуальная собственность». Интеллектуальный труд как основа экономики знаний.
27. Совершенствование организационных структур. Реорганизация: виды, этапы и методы. Эффективность организационных изменений.
28. Содержание основных понятий корпоративного управления. Разделение прав собственности и управления. Агентские конфликты – основа возникновения корпоративного управления. Корпорация, корпоративное управление, преимущества и недостатки
29. Условия и причины профессиональной карьеры. Классификация условий профессиональной карьеры. Классификация причин профессиональной карьеры. Межорганизационная, внутриорганизационная и виртуальная карьера и ее систематика. Личное карьерное пространство работника. Конкурентоспособность работника.
30. Организация и осуществление работы по управлению персоналом. Эффективность труда персонала. Организация социально-трудового мониторинга. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития.
31. Проблемы и тенденции развития менеджмента в XXI веке. Новые концептуальные подходы к менеджменту в XXI веке. Развитие проектного управления в России и за рубежом. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления.
32. Управленческие решения в системе менеджмента. Сущность и роль решений в процессе управления. Понятие и природа управленческого решения. Подходы к классификации управленческих решений. Формы подготовки и реализации управленческих решений. Оформление управленческого решения.
33. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. Международные бизнес-стратегии.
34. Кадры управления: роль и место в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Методы стимулирования менеджеров высшего звена.
35. Эволюция подходов к управлению эффективности: управление по инструкциям, управления по целям, управление по результатам (performance management).

Инструментарий управления по результатам: сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности работы (KPI).

36. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Отличия менеджера от лидера. Концепции лидерских качеств. Типы и модели лидерства.
37. Историческое развитие систем управления. Логика развития систем управления, факторы, определяющие динамику и направление эволюции систем управления.
38. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. Глобализация. Международный менеджмент. Транснациональные корпорации. Проблемы ТНК.
39. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления.
40. Понятие стратегии. Процесс планирования стратегии. Анализ внешней и внутренней среды. Определение миссии и целей. Выработка стратегии. Эталонные, конкурентные, антикризисные стратегии развития организации.
41. Типы конфликтов в процессах управления организацией, формы и методы их предупреждения и преодоления.
42. Формирование и проявление антикризисного управления. Механизм антикризисного управления.
43. Формы организации инновационной деятельности предприятий. Интегрированные по вертикали и горизонтали инновационные структуры: финансово-промышленные группы, консорциумы, сетевые структуры, договорные союзы, группы предпринимателей, союзы на основе долевых инвестиций.
44. Малые технологические компании как связующее звено между фундаментальными и прикладными исследованиями. Компании начальной стадии инновационного процесса. Компании стадии развития инновационного процесса. Инжиниринговые компании, профит центры. Технопарковые структуры: инкубаторы, бизнес-акселераторы, бизнес-студии, технологические парки, технополисы, регионы науки и технологий.
45. Клиентоориентированный маркетинг. Партнерский маркетинг. Кобрендинговые технологии. Клиентоцентричность как стратегическое решение компании. Экосистема маркетинга предприятия на основе модели потребительского поведения.
46. Построение каналов сбыта: типы и иерархия. Оперативное планирование и управление материальными потоками в производстве. Регулирование пропорций между оптовыми и розничными продажами.
47. Формирование системы управленческого учета в организации. Роль управленческого учета в системе управления организацией. Элементы управленческого учета. Этапы организации управленческого учета. Пользователи данных управленческого учета. Взаимосвязь участников управленческого учета в системе управления организацией.
48. Роль знаний в современной экономике. Экономика знаний. Знания как ресурс экономики. Современная теория управления знаниями. Модели управления знаниями. Управление интеллектуальным капиталом. Технологии управления знаниями. Стратегии управления знаниями в организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература:

1. Кузьмичева И.А., Ворожбит О.Ю., Уксуменко А.А. Даниловских Т.Е. Человеческий капитал организации в разрезе стоимости бизнеса : монография / О.Ю. Ворожбит, Т.Е. Даниловских, И.А. Кузьмичева, А.А. Уксуменко. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. — (Научная мысль). — 149 с. — DOI: <https://doi.org/10.12737/1714-2>
2. Гневашева В.А. Молодежный сегмент рынка труда в современной России: Особенности формирования рабочей силы: Монография / Гневашева В.А. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 223 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-369-01423-3
3. Коробко, В.И. Охрана труда : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика и управление на предприятии», «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / В.И. Коробко. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 239 с. - ISBN 978-5-238-01826-3
4. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 346 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/20622](http://www.dx.doi.org/10.12737/20622)
5. Попова Т.В. Охрана труда на производстве и в учебном процессе: Учебное пособие / Попова Т.В. - Рн/Д:Феникс, 2016. - 334 с. ISBN 978-5-222-28341-7
6. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 242 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/25064](http://www.dx.doi.org/10.12737/25064)
7. Панов И.А. Резник С.Д. Документационное обеспечение внутривузовского менеджмента: Монография / И.А. Панов, С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 110 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Обложка) ISBN 978-5-16-011366-1
8. Степанов А.А., Савина М.В. Человеческие ресурсы в инновационной экономике: ретроспектива и перспектива развития : коллективная монография / под ред. А.А. Степанова, М.В. Савиной. - 2-е изд.. - Москва : Научный консультант, 2018.- 240 с. - ISBN 978-5-6040243-4-8
9. Байдаков А. Н. Черникова Л. И. Кенина Д. С. Звягинцева О. С. Бабкина О. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / Байдаков А.Н., Черникова Л.И., Кенина Д.С. - М.:СтГАУ - "Агрус", 2017. - 116 с.
10. Проблемы анализа риска : научно-практический журнал. — Москва : Дел. экспресс, 2016. - Т. 13, № 1. — 96 с. — ISSN 1812-5220
11. Анзорова С.П., Федорчукова С.Г. Организация труда государственных и муниципальных служащих: Учебное пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.: 60x90 1/16. - (Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-98281-393-0
12. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 695 с.
13. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О.Л. Чуланова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 122 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniy.com>]. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/3433](http://www.dx.doi.org/10.12737/3433)
14. Оценка персонала в организации : учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 171 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniy.com>]. — (Высшее образование: Магистратура). — [www.dx.doi.org/10.12737/24412](http://www.dx.doi.org/10.12737/24412)

15. Парето В. и др. Учебник политической экономии: Научное издание. Пер. с французского: 2 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018 - 592с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=900908>
16. Руднев В.Д. Политическая экономия (экономическая теория): 3 - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018 - 856с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=415322>
17. Сажина М.А. и др. Экономическая теория: Учебник: 3 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019 - 608с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=987769>
18. Салихов Б. В. Экономическая теория: 3 - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018 - 724с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=430529>
19. Селищева Т. А. и др. Микроэкономика: Учебник: 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018 - 250с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=943595>
20. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики: Учебник / Н.К. Моисеева; Под общ. ред. проф., д.э.н. В.И. Сергеева. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 528 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-003146-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/370959>. - Режим доступа: по подписке.
21. Маркетинг: создание и донесение потребительской ценности : учебник / под общ. ред. И.И. Скоробогатых, Р.Р. Сидорчука, С.Н. Андреева. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 589 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1003504. - ISBN 978-5-16-014784-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1912407> (дата обращения: 21.12.2022). – Режим доступа: по подписке.

#### **Дополнительная литература:**

1. Тросби, Д. Экономика и культура [Электронный ресурс] / Д. Тросби, И. Кушнарева. - М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. - 257 с. - ISBN 978-5-7598-1684-3. - Текст : электронный.
2. Андриянов В.П. Экономическое планирование и авторское право. Часть 1. Экономическое планирование : учеб.-методич. пособие / В.П. Андриянов. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 55 с.
3. Мысляева И.Н. Экономика общественного сектора: Учебник / Ахинов Г.А., Мысляева И.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 331 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат)
4. Ступников М.В. Развитие институтов инновационной экономики в условиях интеграции России в мировое экономическое пространство : сборник трудов по материалам Международной научно-практической конференции 23 июня 2016 года, город Ярославль. - Москва : Научный консультант, 2016. - 524 с. - ISBN 978-5-9908699-5-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1023671> - Текст : электронный.
5. Генкин Б.М. Методы повышения производительности и оплаты труда : монография / Б. М. Генкин. — М. : Норма : ИНФРА-М, 2019.- 160 с.
6. Басовский Л.Е. и др. Постиндустриальные уклады в экономике России: Монография: 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018 - 159с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=929279>
7. Егоров Ю.Н. История российской экономической науки XIX-XX вв.: Монография: 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017 - 232с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=872842>
8. Зунтум У. ван. Невидимая рука: экономическая мысль вчера и сегодня: 5-е актуализир. и испр. изд. - Москва: Мысль, [2017] - 445с.



9. Ларионов И. К. и др. Экономическая теория. Экономические системы: формирование и развитие: 1 - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2017 - 876с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=415121>
10. Логачев В. А. и др. Карл Маркс и постиндустриальные тенденции экономического развития - Москва: Наука, 2018 - 165с.