

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета ИБДА

протокол от «13» сентября 2018 г.

№ 4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.05 Модели управления на развивающихся рынках / Management  
Models for Emerging Markets**

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

---

*(код и наименование направления подготовки)*

**«МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

---

*направленность (профиль)*

**МАГИСТР**

---

*квалификация*

**очная**

---

*форма обучения*

Год набора – 2019

Москва, 2018

**Автор(ы)–составитель(и):**

к.э.н., доцент  
кафедры Менеджмента ИБДА

Э.Г. Мартиросян

проф, д.э.н. заведующий кафедры  
Менеджмента ИБДА

А.Л. Гапоненко

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы	6
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	12
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	14

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.05 Модели управления на развивающихся рынках / Management Models for Emerging Markets** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК -1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК -1.2	изучение особенностей развития организационных структур в контексте транснациональных корпораций в разных странах мира.

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Управление процессами и проектами в организации;	ПК-1.2	<p><u>на уровне знаний</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– современные теории и концепции поведения на различных уровнях организации</li> <li>– сущность, логику, типы, особенности и динамику моделей организационного поведения.</li> <li>– сущность, типы, особенности и динамику различных типов коллективов.</li> <li>– системные взаимосвязи моделей организационного поведения, бизнес-сред, стратегий и лидеров различных типов</li> </ul>
		<p><u>на уровне умений</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– исследовать организации и идентифицировать модели организационного поведения и типы коллективов методами качественного анализа.</li> <li>– моделировать различные модели организационного поведения.</li> <li>– трансформировать модели организационного поведения и проектировать пути и формы их развития.</li> <li>– формировать внутренние среды организации с заданными и управляемыми параметрами (модели организационного поведения) с целью гарантированного получения запланированного компанией стратегического результата</li> <li>– развивать необходимые компании свойства и профессиональные и поведенческие компетенции коллективов.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- управлять внутрифирменными отношениями и уровнем конфликтности.</li> <li>- формировать временные рабочие группы и команды под различные организационные цели.</li> <li>- обеспечить развитие модели организационного поведения по заданному пути с учетом выявленных особенностей организации, бизнеса, рынка, среды</li> <li>- самостоятельно разрабатывать системы мероприятий по управлению изменениями в области организационного поведения, устанавливать системы показателей и формировать подсистему контроля достижения целей в области организационного поведения</li> <li>- организовать работу подразделения компании, занимающегося моделированием и управлением организационным поведением</li> </ul>
		<p><u>на уровне навыков</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками качественного анализа уровня развития, состояния и динамики коллективов, а также поведенческих и социальных патологий</li> </ul>

**2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.**

**Объем дисциплины**

Учебным планом для дисциплины Б1.В.05 «Модели управления на развивающихся рынках / Management Models for Emerging Markets» установлено:

- трудоемкость дисциплины – 3 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 32 часа, в том числе 8 часов – лекции, 24 часов – практические занятия;
- самостоятельная работа – 40 часов
- контроль – 36 часов

**Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.В.05 «Модели управления на развивающихся рынках / Management Models for Emerging Markets», предназначена для студентов 1-го курса, изучается во 2 семестре.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

**3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины**

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости* промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Проблематика моделирования организационного поведения в современных российских компаниях	9	2		2		5	К, Т
Тема 2	Поведенческие и социальные патологии в трудовом поведении коллективов	9			4		5	К, Т
Тема 3	Типология моделей организационного поведения	9	2		2		5	К, Т
Тема 4	Особенности формирования гибридных моделей организационного поведения и управления ими.	9	2		2		5	К, Т
Тема 5	Динамика сформированных моделей и управление мутационными процессами.	9			4		5	К, Т
Тема 6	Технология моделирования организационного поведения	9	2		2		5	К, Т

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 7	Формирование моделей отклоняющегося организационного поведения: антикризисной и саморазвивающейся	9			4		5	Т, Пр
Тема 8	Границы применения методологии моделирования организационного поведения	9			4		5	Т, Пр
Промежуточная аттестация								экзамен
Всего:		144	8		24		76	36

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости:

Опрос (О)

Кейс (К)

Групповая работа (ГР)

Презентация (Пр)

### **Тема 1 . Проблематика моделирования организационного поведения в современных российских компаниях.**

В рамках темы рассматривается взаимосвязь спроектированной организационной структурой и организационным поведением сотрудников – выявление рисков и условий для устойчивого развития.

### **Тема 2. Поведенческие и социальные патологии в трудовом поведении коллективов.**

В рамках темы описываются ключевые риски и проблемы в командообразовании и развитии персонала в рамках спроектированных организационных структур

### **Тема 3 Типология моделей организационного поведения.**

Тема 3 раскрывает и классифицирует модели организационного поведения с акцентом на сравнительный анализ стран БРИКС и США

### **Тема 4. Особенности формирования гибридных моделей организационного поведения и управления ими.**

В рамках темы изучаются методологии и техники создания гибридных моделей организационного поведения, а также реализации их на практике через систему управления.

### **Тема 5 Динамика сформированных моделей и управление мутационными процессами.**

В рамках темы рассматриваются трансформации моделей организационного поведения, управление отклонениями и выход на целевую модель организационного роста

### **Тема 6 Технология моделирования организационного поведения.**

В теме 6 рассматриваются техники и технологии разработки моделей организационного поведения, оценки эффективности их функционирования, методики функциональной коррекции

### **Тема 7 Формирование моделей отклоняющегося организационного поведения: антикризисной и саморазвивающейся.**

Тема 7 раскрывает понятия антикризисной модели организационного поведения, ее специфику и закономерности функционирования, а также саморазвивающуюся модель, ее особенность и условия функционирования.

#### **Тема 8 Границы применения методологии моделирования организационного поведения.**

Тема 8 определяет периметр управленческих инструментов воздействия на организационное поведение в рамках моделирования организационных структур.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации**

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1. Проблематика моделирования организационного поведения в современных российских компаниях	обсуждение кейса, проверочный тест
Тема 2. Поведенческие и социальные патологии в трудовом поведении коллективов	обсуждение кейса, проверочный тест
Тема 3. Типология моделей организационного поведения	обсуждение кейса, проверочный тест
Тема 4. Особенности формирования гибридных моделей организационного поведения и управления ими.	обсуждение кейса, проверочный тест
Тема 5. Динамика сформированных моделей и управление мутационными процессами.	обсуждение кейса, проверочный тест
Тема 6. Технология моделирования организационного поведения	обсуждение кейса, проверочный тест
Тема 7. Формирование моделей отклоняющегося организационного поведения: антикризисной и саморазвивающейся	Презентация (групповой анализ теста), проверочный тест
Тема 8. Границы применения методологии моделирования организационного поведения	Презентация (групповой анализ теста), проверочный тест

#### **4.1.2. Экзамен проводится в письменной форме.**

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

В течение семестра выполняются самостоятельные задания – анализ кейсов. Результаты выполнения этих работ являются основанием для выставления оценок текущего контроля. Выполнение всех работ является обязательным для всех студентов. Студенты, не выполнившие в полном объеме все эти работы, не допускаются кафедрой к сдаче экзамена, как не выполнившие график учебного процесса по данной дисциплине.

### **КЕЙСЫ**

В течение семестра студенты самостоятельно изучают и участвуют в обсуждении, решении бизнес кейсов:



Тема 1. Проблематика моделирования организационного поведения в современных российских компаниях

Кейс: Сады Придонии

Тема 2. Поведенческие и социальные патологии в трудовом поведении коллективов

Кейс: *Illinois Corp.*

Тема 3. Типология моделей организационного поведения

Кейс: *ABF*

Тема 4. Особенности формирования гибридных моделей организационного поведения и управления ими.

Кейс: *Captiva*

Тема 5. Динамика сформированных моделей и управление гибридными процессами.

Кейс: *Everest*

Тема 6. Технология моделирования организационного поведения

Кейс: *Невская Бумага*

Тема 7. Формирование моделей отклоняющегося организационного поведения: антикризисной и саморазвивающейся

Кейс: *Волшебный Горшок*

Тема 8. Границы применения методологии моделирования организационного поведения

Кейс: *Skype*

- Основной целью изучения и разрешения бизнес кейсов является получение лучшего опыта мировых транснациональных корпораций в выстраивании инновационных стратегий, приводящих к долгосрочному росту капитализации бизнеса
- Кейсы изучаются самостоятельно, распечатка выдается в начале курса, кейсы обсуждаются по группам в устном формате
- Система оценивания: максимальная оценка за кейс – 10%, которые складываются из 5% знание кейса, 3% умение ответить на вопросы, 2% - за самостоятельные выводы по итогам анализа кейса

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК -1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК -1.2	изучение особенностей развития организационных структур в контексте транснациональных корпораций в разных странах мира.

### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК -1.2	Способность осуществлять аргументированный выбор наиболее подходящей архитектуры организационной структуры с учетом факторов внешней и внутренней среды организации	<p>Знает принципы создания различного дизайна и построения архитектуры организационных структур;</p> <p>Владеет навыками сравнительного анализа организационных структур Западной Европы и США, стран БРИКС;</p> <p>Владеет информацией о закономерностях и трендах развития организационных структур и организационного поведения сотрудников в России.</p>

### 4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Подготовка к экзамену

Для контроля усвоения материала данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в письменной форме.

#### Список вопросов для подготовки к экзамену

1. Проблематика моделирования организационного поведения в современных российских компаниях.
2. Поведенческие и социальные патологии в трудовом поведении коллективов.
3. Типология моделей организационного поведения.
4. Модели организационного поведения в странах БРИКС и США
5. Особенности формирования гибридных моделей организационного поведения и управления ими.
6. Динамика сформированных моделей и управление мутационными процессами.
7. Технология моделирования организационного поведения.
8. Формирование моделей отклоняющегося организационного поведения: антикризисной и саморазвивающейся.
9. Границы применения методологии моделирования организационного поведения.

### Шкала оценивания

<b>85-100 баллов</b>	Программа курса освоена полностью. Студент свободно ориентируется в проблематике всех тем курса, владеет терминологией, умеет использовать теоретический материал и научный инструментарий для решения практических кейсов. Понимает место данной учебной дисциплины в своем профессиональном становлении. Обладает высоким уровнем профессиональной эрудиции. Умеет рассматривать конкретные бизнес кейсы. Имеет собственную аргументированную позицию по ключевым проблемам курса
<b>84-70 баллов</b>	Программа курса освоена полностью. Студент ориентируется в проблематике практически всех тем курса. Владеет терминологией. Понимает, каким образом теоретический материал может быть использован в качестве инструментария для решения практических задач. Обладает достаточным уровнем профессиональной эрудиции.
<b>69-55 баллов</b>	Программа курса в основном освоена. Глубина понимания отдельных тем курса варьируется. Студент владеет терминологией. Имеет представление, каким образом теоретический материал может использоваться в качестве инструмента для решения практических задач. Демонстрирует базовый уровень профессиональной эрудиции
<b>Менее 55 баллов</b>	Программа курса не освоена. Понимание основных тем курса является поверхностным. Студент плохо знаком с терминологией. Контрольные работы не выполнены.  Профессиональная эрудиция отсутствует.

### Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	незачтено

#### 4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

На лекциях и практических занятиях обсуждаются теории, модели и методы. Как правило, каждая трехчасовая (астрономические часы) сессия будет включать лекцию, сопровождаемую обсуждением студентом кейса, подготовленного дома, и примерно каждая вторая сессия будет включать короткий письменный тест. Последние две сессии посвящены групповым выступлениям и обсуждениям с использованием материалов, изученных на протяжении всего курса.

Кейсы, в которых описываются компании и глубинное описание контекста ситуации, являются жизненно важным элементом в преподавании стратегического управления, чтобы студенты чувствовали себя в реальных ситуациях. Кейсы отражают сложность ситуаций, в которых оказывались компании, поэтому они длиннее, чем те, которые обычно выдаются студентам, и потребует много времени для подготовки.

Решение бизнес - кейсов, по итогам решаются аналитические и управленческие задачи, студент должен не только знать суть прочитанного, но и уметь делать соответствующие бизнес выводы, уметь читать таблицы с финансовыми показателями и на динамике их изменений уметь делать выводы об успешности принятых в рамках кейса управленческих решениях

### ***Образовательные технологии.***

В процессе преподавания данной дисциплины используются как классические методы обучения (лекции, семинары), так и различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, которые направлены на развитие творческих качеств студентов и на поощрение их интеллектуальных инициатив.

В рамках данного курса используются такие ***активные формы обучения***, как:

- семинары;

### ***Интерактивные формы:***

- Метод «мозгового штурма» как вид построения дискуссии,
- Анализ конкретных ситуаций (case-study) (Обсуждение кейсов, презентации результатов групповых проектов),
- Педагогические тесты (текущие опросы по темам курса и письменные работы по дисциплине)

Экзамен проводится в письменной форме. Экзамен включает тест и анализ мини-кейса.

## **5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового/командного проектного обучения.

Курс предназначен для рассмотрения теоретических аспектов особенностей развития международного бизнеса в современных условиях, а также получения необходимого практического опыта бизнес сообщества с помощью углубленного обсуждения бизнес кейсов.

Формат дисциплины предполагает активное и заинтересованное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать предложенную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.

3. Найти рекомендованные источники.
4. Сформировать свою «базу данных» по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы
9. Не использовать рефераты и курсовые, помещенные в Интернете.
10. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
11. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1 Основная литература**

1. Ричард Дафт. Теория и практика организации. Изд-во «Прайм-Еврознак», 2009.
2. А.И.Кочеткова. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М., "Дело" 2003 - 2008.
3. *Gibson J., Ivancevich J., Konopaske R. Organizations: Behavior, Structure, Processes, 2008.*
4. *Naomi Stanford "Organization design" 2004*
5. *Sarah McArthur Organization Design, Levels of Work and Human Capability: 2007*
6. Еремеева Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции [Электронный ресурс] : монография / Н.В. Еремеева, Т.Ю. Дуборасова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2016.
7. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления организации. Учебное пособие [Электронный ресурс] : учеб. пособие — Электрон. дан. — Москва : Омега-Л, 2013.

### **6.2 Дополнительная литература:**

1. Матвеев А.А. Модели и методы управления портфелями проектов [Электронный ресурс] : монография / А.А. Матвеев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. — Электрон. текстовые данные. — М. : ПМСОФТ, 2005.

### **6.3 Интернет-ресурсы, справочные системы.**

1. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114001907>
2. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050914001318>
3. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827114002728>

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Аудитории для практических занятий – 224/5, 236/2  
ноутбук (пакет офисных приложений MS Office)  
мультимедийный проектор  
флип-чарт