

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Никитенко Анастасия Владимировна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 24.10.2023 16:35:24  
Уникальный программный ключ:  
fdf092597017578ccc4704ec93f869ba46f51ef6



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«СЛАВЯНО-ГРЕКО-ЛАТИНСКАЯ АКАДЕМИЯ»



УТВЕРЖДАЮ

Ректор СГЛА

Храмешин С. Н.

Приказ № 12  
от 31.08.2023 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

образовательной программы высшего образования – подготовки кадров высшей  
квалификации по научной специальности

**5.2.6 Менеджмент**

форма обучения: очная

Москва 2023

## **1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Целью освоения специальной дисциплины Менеджмент является выработка у аспирантов самостоятельного управленческого мышления, основанного на глубоком усвоении научных и методологических основ менеджмента, выработка практических навыков применения теорий и методов экономической науки для анализа и обоснованного решения современных социально-экономических проблем общества, эффективного управления организациями различных отраслевых сфер деятельности с учетом международного опыта.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- систематизированное изложение современной теории и анализ современных социально-экономических процессов, происходящих в деятельности организаций;
- углубленное изучение теории менеджмента для решения стратегических и тактических задач организации;
- расширенная проработка уже известных аспирантам проблем в сфере менеджмента, с обращением к мировой и отечественной практике принятия управленческих решений в деятельности организаций;
- формирование способности оценить качество исследований в предметной области (менеджменте);
- овладение навыками участия в научно-исследовательских проектах, творческих семинарах и обсуждения их результатов в профессиональном обществе;
- формирование у аспирантов современной теоретической базы знаний, прикладных направлений и аналитических подходов к быстро и постоянно модифицирующейся экономической обстановке.

## **2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

дисциплина Менеджмент включена в блок образовательного компонента учебного плана по научной специальности 5.2.6. Менеджмент и изучается в 4 семестре при очной форме обучения.

Результатом освоения дисциплины является выполнение всех контрольно-обучающих мероприятий и сдача кандидатского экзамена.

## **3 ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ АСПИРАНТОВ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ**

3.1 При освоении программы по дисциплине Менеджмент используются следующие образовательные технологии:

- лекции;
- практические занятия (семинар, групповая дискуссия, круглый стол);
- анализ литературных источников, аннотирование статей;
- самостоятельная работа аспирантов (проведение научных исследований и представление результатов в виде статьи/публикации, подготовка к научным мероприятиям и практическим занятиям, подготовка к текущему контролю знаний, зачету, экзамену);
- консультирование аспирантов по учебным вопросам в рамках дисциплины.

3.2. Распределение трудоемкости дисциплины по видам учебной работы при очной форме обучения:

Вид учебной работы	Академических часов
Общая трудоемкость дисциплины	108
<b>Контактная работа (всего)</b>	48
В том числе:	
Лекции	24
Практические занятия (ПЗ)	24
Семинары (С)	не предусмотрены
Лабораторный практикум (ЛР)	не предусмотрен
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	60
Контроль текущий и промежуточный (зкз.)	зачет

#### 4 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ), С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

##### 4.1. Тематический план изучения дисциплины

№	Тема, раздел	Контактная работа обучающихся с преподавателем		Самостоятельная работа	Наименование оценочного средства
		лекции	практич. занятия		
Раздел 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ					
1.	Стратегическое планирование и управление на предприятии	1	1	3	Доклад на круглом столе
2.	Методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия в условиях рыночной экономики	1	1	3	опрос
3.	Процесс целеполагания как этап процедуры стратегического планирования	1	1	3	кейс
4.	Модели стратегического выбора и реализация стратегических планов предприятия	1	1	3	Доклад на круглом столе, кейс
5.	Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства	1	1	3	опрос
6.	Контроллинг и учет рисков в стратегическом планировании деятельности предприятия	1	1	3	задачи
7.	Государственный и региональный уровень стратегического планирования	1	1	3	кейс

8.	Особенности управления человеческими ресурсами на предприятии	1	1	3	проектное задание
9.	Социальное партнёрство в рамках социально-трудовых отношений	1	1	3	опрос
10.	Система ответственности в сфере публичного управления	1	1	3	тест

Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В АСПЕКТЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ					
11.	Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.	1	1	3	Доклад на круглом столе опрос
12.	Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур	1	1	3	
13.	Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕІ по Адизесу)	1	2	4	Доклад на круглом столе опрос кейс
Раздел 3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ					
14.	Основные понятия корпоративного управления. Проблемы корпоративного управления	1	2	4	Доклад на круглом столе Кейс
15.	Организация деятельности советов директоров. Формирование и развитие норм корпоративного поведения	1	2	4	Доклад на круглом столе кейс
16.	Рейтинги корпоративного управления. Риски в системе корпоративного управления	1	2	4	Доклад на круглом столе Кейс
17.	Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций	1	2	4	Доклад на круглом столе
18.	Эффективность корпоративного управления	1	2	4	Доклад на круглом столе
	Подготовка к зачету и экзамену			27	Зачет
	Итого:	24	24	60	

## 4.2. Содержание учебной дисциплины

### Раздел 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

#### Тема 1. Стратегическое планирование и управление на предприятии

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.

## **Тема 2. Методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия в условиях рыночной экономики**

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.

## **Тема 3. Процесс целеполагания как этап процедуры стратегического планирования**

Место миссии в системе целеполагания и планирования деятельности предприятия. Основные требования к формулировке миссии. Значение миссии для сотрудников и деятельности предприятия во внешней среде. Основные пространства, в рамках которых предприятие формулирует свои цели. Критерии качества поставленных целей.

Социокультурные и психологические факторы, определяющие процесс целеполагания деятельности предприятия. Роль личности руководителя и мотивы его поведения. Субъективность как характеристика процесса принятия стратегического решения.

Развитие фирменного планирования и переход к стратегическому менеджменту. Этапы процесса фирменного стратегического планирования. Комплексный стратегический план предприятия.

## **Тема 4. Модели стратегического выбора и реализация стратегических планов предприятия**

Разработка планов развития растущего бизнеса. Возможные стратегии роста по товарам и рынкам. Совершенствование деятельности в условиях «старого» рынка и выпуске «старого» товара. Товарная экспансия в условиях «старого» рынка и выпуске «нового» товара. Стратегия

развития рынка в условиях «нового» рынка и выпуске «старого» товара. Стратегия диверсификации в условиях «нового» рынка и выпуске «нового» товара.

Понятие конкурентных преимуществ предприятия. Базовые стратегии конкуренции, предложенные М. Портером. Конкурентные преимущества и особенности применения стратегии низких издержек. Конкурентные преимущества и особенности применения стратегии дифференциации продукции (услуги, персонала, имиджа, сервиса). Конкурентные преимущества и особенности применения стратегии фокусирования.

Стратегия маркетинга. Финансовая стратегия. Инновационная стратегия. Стратегия производства. Социальная стратегия. Стратегия организационных изменений. Экологическая стратегия. Взаимосвязь функциональных и конкурентных стратегий.

### **Тема 5. Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства**

Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Плюсы и минусы диверсификации. Взаимосвязи между бизнес-единицами. Диверсификация, основанная на материальных взаимосвязях. Диверсификация через образование «плацдарма». Диверсификация и корпоративные ресурсы.

Виды диверсификации: вертикальная и горизонтальная интеграция, несвязная диверсификация. Сильные и слабые стороны вертикальной интеграции.

Оценка состояния диверсифицированного предприятия на основе портфельного анализа. Методы проведения портфельного анализа: матрица БКГ, модифицированная матрица БКГ, Матрица McKinsey – General Electric, матрица Arthur D. Little.

### **Тема 6. Контроллинг и учет рисков в стратегическом планировании деятельности предприятия**

Понятие риска и его связь со стратегическими угрозами и кризисом. Виды рисков. Характеристика риска: рисковое событие, ставка риска, серьёзность последствий. Методы управления рисками: локализация риска, уход от риска, компенсация риска и распределение рисков. Классификация причин, по которым стратегические программы фирмы терпят неудачу.

Понятие контроллинга и его роль в системе управления предприятием. Элементы контроля за реализацией стратегии на предприятии. Типы контроля: стратегический, тактический и операционный. Иерархия уровней контроля и специфика их реализации. Стратегический контроль как составляющая корпоративного управления. Реализация тактического контроля на уровне бизнес-единиц. Тактический контроль как составляющего функционального уровня управления предприятием. Сроки проведения и показатели, подвергающиеся мониторингу, на каждом из уровней контроллинга. Бюджетирование как метод контроля за реализацией планов.

### **Тема 7. Государственный и региональный уровень стратегического планирования**

Стратегические ориентиры социально-экономического развития на макроуровне. Пространственный аспект экономического развития. Основные ресурсы развития макроуровня социально-экономической системы. Зарубежный опыт государственного регулирования и социально-экономического планирования. Процесс стратегического планирования в Японии, Китае, США и экономически развитых странах Западной Европы.

Регион как объект стратегического управления. Разделы стратегического планирования: производственная сфера, агропромышленный комплекс, социальная сфера, финансово-экономическая сфера, управленческая сфера, региональное хозяйство. Прогноз социально-экономического развития региона. Анализ среды города. Стратегические варианты развития

города. Задачи и этапы целевых комплексных программ. Проектирование новой структуры управления городом.

### **Тема 8. Особенности управления человеческими ресурсами на предприятии**

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.

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.

### **Тема 9. Социальное партнёрство в рамках социально-трудовых отношений**

Социальное развитие и социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договоры); механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности.

Понятие, структура и содержание организационной культуры. Феномен организационной культуры. Концепция организационной культуры. Понятие, структура и содержание организационной культуры. Модели диагностики организационной культуры Шейна, Харрис и Моран. Типологии организационных культур Р. Блейка и Ж. Мутона, И. Оучи.

Понятие и основные тенденции развития персонала. Модель систематического обучения. Определение потребностей в развитии персонала. Распределение ресурсов. Составление учебных планов и программ. Организация профессионального обучения. Формы дополнительной подготовки персонала. Повышение профессионального мастерства менеджеров. Связь обучения с практикой.

### **Тема 10. Система ответственности в сфере публичного управления**

Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного управления, основные тенденции и направления ее развития в современных условиях. Принципы организации, ресурсы и процесс публичного управления. Публичное управление в условиях глобализации и становления информационного общества. Особенности национальной организации системы публичного управления. Реформы в системе публичного управления.

Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики. Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах. Прямые и обратные

связи государственной политики, механизмов, методов и технологий ее разработки и реализации. Развитие форм государственно-частного партнерства.

Управление по результатам. Система ответственности в сфере публичного управления. Информационное обеспечение системы публичного управления. «Электронная демократия», «электронное государство», «электронное правительство» и технологии электронного администрирования.

## **Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В АСПЕКТЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 11. Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.**

Рассматриваются понятия, компоненты организационных изменений. Даются классификации организационных изменений. Рассматриваются количественные и качественные проявления организационных изменений. Рассматриваются основные положения концепции организационного развития: индивидуальный, групповой, институциональный уровни.

Понятие жизненного цикла организации. Модели развития организаций: с точки зрения теории развития личности (модель Липпита и Шмидта); с точки зрения эволюционных и революционных этапов развития организации (модель Грейнера); с точки зрения менталитета членов организации (модель Торберта); с точки зрения личностной характеристики основателя организации (Кимберли); с точки зрения развития и изменения корпоративной культуры (модель Шайна); с точки зрения роста и старения (модель Адизеса). Сущность моделей ЖЦ организации Л. Грейнера и модели ЖЦ организации И. Адизеса, их сравнительный анализ, взаимодополнение. Концепция Б. Ливехуда. Концепция коррекции бизнес-систем. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла и их применение в российской практике бизнеса.

Этапы процесса внедрения изменений. Стадии пробуждения, перехода, ритуализации. Элементы и факторы успешного внедрения перемен. Раскрывается сущность и методы успешного проведения изменений в организации, причины сопротивления изменениям и пути их преодоления. Классификация типичных реакций на внедрение инноваций (активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие).

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям: представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение.

Рассматриваются типичные ошибки при осуществлении изменений. Компоненты процесса преобразований. Способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях. Действия менеджмента в процессе внедрения изменений. Аргументы «за» и «против» переходного периода. Ритуализация перемен и их доработка. Модель организационных изменений К. Левина и матрица «отношение к изменению / сопротивление изменению». Модель успешного проведения изменений Л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Мотивация изменений: сочетание разных стимулов. Интеграция теории «Е» и «О». Элементы успешного внедрения перемен. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель «Кривой перемен» Дж. Дак. Модель развития организации Мак-Кинси «7S».

Современные тенденции развития организаций: развитие интегрированных информационных систем, развитие организационных структур, развитие систем управления качеством, развитие систем стимулирования, стабилизация состава работников, вовлечение работников в управление. Позитивные результаты и ограничения организационного развития.



## **Тема 12. Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур**

Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры. Этапы разработки Положения об организационной структуре компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией. Разработка должностных инструкций. Реинжиниринг бизнес-процессов. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Обзор реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.

Методические подходы к определению жизненного цикла организации. Экспресс-анализ для выявления этапа жизненного цикла организации (AdizesLifecycleAssessmentReport). Разработка конкретных инструментов организационной диагностики и анализ ее результатов в работах по проблемам жизненного цикла организации. Управленческие выводы: использование диагностики ЖЦ в практике управления организацией. Организационная терапия. Дилемма профессионализма и ее развитие в организациях разного типа. Смена основателя профессиональным менеджером: смена как непоследовательный процесс, смена как разрушительный процесс, смена как процесс рациональной организационной адаптации. Факторы, влияющие на уход предпринимателя. Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту в связи с развитием организационных потребностей. Сравнение деятельности фирм, управляемых основателями и наемными менеджерами. Специфика перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту в российских условиях.

## **Тема 13. Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕІ по Адизесу)**

Необходимость идентификации доминирующих ролей в стиле управления (Р,А,Е,І), получения понимания о грядущих этапах и ловушках. «Витамины» необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла (код РАІЕАдизеса). Определение стиля (РАЕІ) управления по методологии Myers/Briggs (проведение тестирования). Определение (РАЕІ) стилей на основании "диагностики командных ролей Белбина".

## **Раздел 3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

## **Тема 14. Основные понятия корпоративного управления. Проблемы корпоративного управления**

Рассматривается сущность процесса управления акционерным обществом. Дается понятие корпорации и корпоративного управления, рассматриваются ключевые линии управленческой деятельности в корпорации. Изучается дивидендная политика АО, правила и подходы в осуществлении дивидендной политики. Исследуется связь дивидендной политики с курсовой ценой акций. Рассматриваются наиболее типичные примеры нарушения прав акционеров в российских АО при осуществлении дивидендной политики. Изучаются основные отличия системы корпоративного управления от корпоративного менеджмента.

Дается сравнительная характеристика моделей корпоративного управления (англо-американской, немецкой, японской и формирующейся российской модели) по основным параметрам: ключевые участники модели, механизм их взаимодействия, структура акционерной собственности, компетенция органов управления в АО, состав Советов директоров

(Наблюдательных Советов), действия, требующие одобрения акционеров, степень раскрытия информации об акционерном обществе и др.

Рассматриваются особенности российской модели корпоративного управления. Особенности корпоративного управления в условиях инсайдерской консолидированной собственности. Роль интересов бизнеса в развитии КУ. Влияние корпоративной интеграции на формирование системы корпоративного управления в компаниях.

Дается понятие корпоративного контроля. Изучаются механизмы защиты менеджмента корпораций от «враждебных» слияний и поглощений. Исследуются типы корпоративного контроля в российских корпорациях. Дается понятие о корпоративной философии и корпоративной культуре, исследуются подходы к поиску эффективных стратегий формирования цивилизованных корпоративных отношений.

Исследуется возникновение агентской проблемы в современных корпорациях, ее суть, теоретическое и прикладное значение. Рассматриваются мотивы оппортунистического поведения менеджеров. Изучаются пути решения (или минимизации) агентской проблемы. Рассматриваются особенности решения агентской проблемы в случаях, когда менеджеры владеют значительной долей акционерной собственности.

Рассматривается проблема информационной асимметрии, ее роль как средства борьбы за контроль над корпорацией. Поясняется важность поддержания информационной прозрачности для развития цивилизованных норм корпоративной культуры в организации и возможные потери бизнеса в связи с недоинвестированием. Формулируются проблемы социальной ответственности бизнеса, соотнесение общих интересов корпорации и интересы ее участников, основные обязательства корпорации, связанные с ее социальной ответственностью. Рассматривается соотношение экономических и социальных целей бизнеса.

## **Тема 15. Организация деятельности советов директоров. Формирование и развитие норм корпоративного поведения**

Изучается роль и функции советов директоров, формируется целостное представление о способах повышения эффективности деятельности советов директоров, дается понятие независимых директоров и раскрывается их роль в деятельности компании. Раскрывается зарубежная и российская практика формирования и деятельности профильных комитетов в составе советов директоров. Раскрываются основные причины введения в составы советов директоров профильных комитетов, особенно комитета по аудиту. Поясняются требования инвесторов к надлежащим нормам организации деятельности советов директоров. Исследуются проблемы деятельности СД, система вознаграждения членов СД, механизмы опционных программ.

Показывается роль корпоративного секретаря в компании, ставится задача раскрыть его статус и основные функции, требуемую квалификацию и типовые обязанности в соответствии с его компетенцией и регламентом деятельности в компании, раскрыть основные понятия квалификационного минимума и профессиональных стандартов для корпоративных секретарей, познакомить с практикой их деятельности в компании.

Рассматривается специфика деятельности советов директоров компаний с государственным участием. Регулирующая и методическая роль Росимущества РФ в определении стратегических задач и деятельности советов директоров компаний с государственным участием.

Агентская и ресурсная концепция в анализе деятельности советов директоров.

Раскрывается понятие корпоративного поведения и наилучшая практика корпоративного управления. Обязательные и добровольные нормы КУ. Этапы развития корпоративного

законодательства. Кодекс корпоративного управления как свод цивилизованных норм КУ. Роль бизнес-сообщества в формировании стандартов КУ. Деятельность отдельных компаний, роль предпринимательских союзов и ассоциаций в разработке норм и правил КУ. Методы и результаты анализа институциональных механизмов спроса на цивилизованные нормы КУ со стороны бизнеса и государства.

Приводятся принципы корпоративного управления, их роль в создании цивилизованных корпоративных отношений. Раскрывается практика формирования и развития норм корпоративного поведения в соответствии с рекомендациями кодексов корпоративного управления. Рассматриваются нормы корпоративного развития, характерные для развитых моделей КУ и российской практики. Изучается международный и российский опыт действия кодексов корпоративного управления. Рассматривается региональный опыт.

Корпоративная этика российских компаний: данные исследований и международные рейтинги.

Обсуждается информация о прикладных исследованиях воздействия кодексов корпоративного управления на эффективность развития.

Рассматривается необходимость принятия нового (2014 года) Кодекса корпоративного управления (ККУ). Новые права и возможности акционеров и стейкхолдеров, предоставленные новым ККУ.

## **Тема 16. Рейтинги корпоративного управления. Риски в системе корпоративного управления**

Дается понятие рейтингования, в том числе рейтинга корпоративного управления. Изучаются основные параметры рейтингов КУ в соответствии с различными методиками оценки. Дается сравнение плюсов и минусов каждого подхода. Проясняются правила оценки основных компонентов рейтинга КУ. Изучается сущность методики оценки рейтинга КУ и исследования информационной прозрачности StandardandPoors, рейтинга «Эксперт-РА», рейтинга Института корпоративного права и управления (CORE-рейтинг), рэнкинг журнала Euromoney. Приводится перечень компаний, получивших рейтинги КУ по различным методикам. Обсуждаются последствия рейтингования для компаний. Показывается роль рейтингов КУ как ориентира для инвесторов.

Субъективизм и влияние политической конъюнктуры в рейтинговании российского бизнеса западными рейтинговыми агентствами. Необходимость создания полноценной отечественной системы рейтингования уровня и качества корпоративного управления в российском бизнесе.

Раскрывается понятие рисков, их основные виды, дается классификация рисков. Поясняется роль системы управления рисками в системе корпоративного управления. Раскрываются задачи и функции советов директоров в сфере управления рисками. Показывается роль профильного комитета совета директоров по управлению рисками в корпорации, его взаимодействие с СД и исполнительной дирекцией. Раскрывается сущность системы мониторинга управления рисками в корпорации. Плюсы системного подхода управления рисками в рамках ERM. Изучается методика создания алгоритма управления рисками в корпорациях.

## **Тема 17. Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций**

Рассматривается двоякая роль государства в системе корпоративного управления: государство как собственник и как стейкхолдер. Дается характеристика количественных параметров государственной собственности в Российской Федерации. Исследуется механизм

управления государственными пакетами акций в АО. Изучаются способы управления государственной собственностью: их достоинства и недостатки. Дается характеристика кадровой и дивидендной политики государства как акционера. Изучаются концепции эффективного управления государственной собственностью. Рассматриваются методические подходы, рекомендованные Росимуществом Российской Федерации, для оценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием. Рассматривается зарубежный опыт управления государственной собственностью. Рассматриваются особенности формирования и развития госкорпораций в России и за рубежом. Перспективы развития госкорпораций. Переход к управлению в советах директоров от государственных чиновников к профессиональным поверенным и независимым директорам.

### **Тема 18. Эффективность корпоративного управления**

Определяется целевая функция эффективного корпоративного управления. Рассматриваются модели организационной эффективности, которые могут быть применены для оценки корпоративного управления, экономические и социальные критерии оценки эффективности альтернативных моделей корпоративного управления. Рассматриваются подходы, выдвигаемые различными исследователями к оценке корпоративного управления. Приводятся сравнительные модели оценки эффективности корпоративного управления и корпоративного менеджмента.

Дается понятие корпоративной стоимости, ее использование как парадигмы развития бизнеса. Рассматриваются составляющие корпоративной стоимости. Дается суть системы корпоративного управления, ориентированной на рост стоимости компании. Характеризуется значимость выработки стоимостного мышления в корпорациях. Рассматривается построение стратегической карты «Увеличение ценности для акционеров». Поясняется взаимовлияние стадий жизненного цикла и эффективности КУ. Рассматриваются этапы процесса исследования и оценки корпоративной стоимости. Объясняется связь стоимостного мышления и феномена корпоративной культуры.

## **4.3 Планы семинарских занятий**

### **Тема 1: Стратегическое планирование и управление на предприятии. Форма проведения - Круглый стол - дискуссия Вопросы семинара:**

1. Роль миссии организации в системе целеполагания.
2. Сравнительная характеристика системы управления предприятия при осуществлении бюджетирования, долгосрочного планирования и стратегического планирования.
3. Уровни стратегических решений.
4. Разработка целевых комплексных программ как форма стратегического планирования.

### **Тема 2: Методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия в условиях рыночной экономики Форма проведения – дискуссия Вопросы семинара:**

1. Мониторинг состояния внутренней и внешней среды.
2. Угрозы и возможности внешней среды.
3. Потенциал внутренней среды.
4. Оценка стратегических факторов как основа определения основных целей предприятия.
5. Стейкхолдеры и их интересы. Власть стейкхолдеров.

6. Анализ конкурентоспособности предприятия и карты позиционирования.
7. Анализ эффективности текущей деятельности предприятия.
8. Методики PEST (STEP) анализа. Табличные и матричные формы SWOT-анализа. Методики портфельного анализа.

### **Тема 3: Процесс целеполагания как этап процедуры стратегического планирования**

Форма проведения – дискуссия + решение кейсов **Вопросы семинара:**

1. Сформулируйте место миссии в системе целеполагания и планирования деятельности предприятия.
2. Каковы основные требования к формулировке миссии?
3. Основные пространства, в рамках которых предприятие формулирует свои цели
4. Социокультурные и психологические факторы, определяющие процесс целеполагания деятельности предприятия.
5. Роль личности руководителя и мотивы его поведения.
6. Субъективность как характеристика процесса принятия стратегического решения.

### **Тема 4: Модели стратегического выбора и реализация стратегических планов предприятия**

Форма проведения – круглый стол - дискуссия + решение кейсов **Вопросы семинара:**

1. Возможные стратегии роста по товарам и рынкам.
2. Товарная экспансия в условиях «старого» рынка и выпуске «нового» товара.
3. Стратегия развития рынка в условиях «нового» рынка и выпуске «старого» товара.
4. Стратегия диверсификации в условиях «нового» рынка и выпуске «нового» товара.
5. Понятие конкурентных преимуществ предприятия. Базовые стратегии конкуренции, предложенные М. Портером.
6. Конкурентные преимущества и особенности применения стратегии дифференциации продукции (услуги, персонала, имиджа, сервиса).

### **Тема 5: Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства**

Форма проведения – дискуссия **Вопросы семинара:**

1. Диверсификация, основанная на материальных взаимосвязях.
2. Диверсификация через образование «плацдарма».
3. Диверсификация и корпоративные ресурсы.
4. Виды диверсификации: вертикальная и горизонтальная интеграция, несвязная диверсификация.
5. Сильные и слабые стороны вертикальной интеграции.
6. Оценка состояния диверсифицированного предприятия на основе портфельного анализа.
7. Методы проведения портфельного анализа: матрица БКГ, модифицированная матрица БКГ, Матрица McKinsey – General Electric, матрица Arthur D. Littele.

### **Тема 6: Контроллинг и учет рисков в стратегическом планировании деятельности предприятия**

Форма проведения – дискуссия + решение задач **Вопросы семинара:**

1. Понятие риска и его связь со стратегическими угрозами и кризисом.
2. Характеристика риска: рисковое событие, ставка риска, серьёзность последствий.
3. Методы управления рисками: локализация риска, уход от риска, компенсация риска и распределение рисков.
4. Классификация причин, по которым стратегические программы фирмы терпят неудачу.
5. Понятие контроллинга и его роль в системе управления предприятием.
6. Элементы контроля за реализацией стратегии на предприятии.
7. Иерархия уровней контроля и специфика их реализации. Стратегический контроль как составляющая корпоративного управления.
8. Реализация тактического контроля на уровне бизнес-единиц.

### **Тема 7: Государственный и региональный уровень стратегического планирования**

Форма проведения – дискуссия + решение кейсов **Вопросы семинара:**

1. Стратегические ориентиры социально-экономического развития на макроуровне.
2. Пространственный аспект экономического развития.
3. Основные ресурсы развития макроуровня социально-экономической системы.
4. Зарубежный опыт государственного регулирования и социально-экономического планирования.
5. Процесс стратегического планирования в Японии, Китае, США и экономически развитых странах Западной Европы.
6. Регион как объект стратегического управления.
7. Прогноз социально-экономического развития региона.

### **Тема 8. Особенности управления человеческими ресурсами на предприятии**

Форма проведения - круглый стол – дискуссия **Вопросы семинара:**

1. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов.
2. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций.
3. Компетентность персонала и компетентность организации.
4. Персонал как объект управления: численность и категории персонала, структура персонала.
5. Кадровые службы и основные направления их деятельности.

### **Тема 9. Социальное партнёрство в рамках социально-трудовых отношений**

Форма проведения - круглый стол - дискуссия **Вопросы семинара:**

1. Социальное развитие и социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве.
2. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договоры); механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности.
3. Понятие, структура и содержание организационной культуры. Феномен организационной культуры.
4. Модели диагностики организационной культуры Шейна, Харрис и Моран. Типологии организационных культур Р. Блейка и Ж. Мутона, И. Оучи.

5. Понятие и основные тенденции развития персонала. Модель систематического обучения. Определение потребностей в развитии персонала.

**Тема 10. Система ответственности в сфере публичного управления** Форма проведения - круглый стол - дискуссия

**Вопросы семинара:**

1. Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного управления, основные тенденции и направления ее развития в современных условиях.
2. Публичное управление в условиях глобализации и становления информационного общества.
3. Особенности национальной организации системы публичного управления.
4. Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации.
5. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики.
6. Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах.
7. Развитие форм государственно-частного партнерства.
8. Система ответственности в сфере публичного управления.
9. Информационное обеспечение системы публичного управления. «Электронная демократия», «электронное государство», «электронное правительство» и технологии электронного администрирования.

**Тема 11: Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.**

Форма проведения - Круглый стол - дискуссия **Вопросы семинара:**

1. Характеристика развития как поэтапного процесса.
2. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.
3. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.
4. Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса.

**Тема 12: Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур**

Форма проведения – дискуссия

**Вопросы семинара:**

1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры.
2. Характеристика организационной структуры известной вам организации.
3. Достоинства и недостатки различных видов организационных структур.
4. Влияние изменений в структуре на деятельность организации.
5. Назовите подходы к реструктуризации управления компанией.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.

**Тема 13: Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕІ по Адизесу)** Форма проведения – дискуссия + решение кейсов

**Вопросы семинара:**

1. Поясните необходимость идентификации доминирующих ролей в стиле управления (Р,А,Е,І), получения понимания о грядущих этапах и ловушках.
2. «Витамины» необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла (код РАЕІАдизеса).
3. Определение стиля (РАЕІ) управления по методологии Myers/Briggs (проведение тестирования).
4. Определение (РАЕІ) стилей на основании "диагностики командных ролей Белбина".

**Тема 14. Основные понятия корпоративного управления. Проблемы корпоративного управления**

Форма проведения - Круглый стол - дискуссия + решение кейсов **Вопросы**

**семинара:**

1. Понятия «корпорация» и «корпоративное управление».
2. Ключевые линии управленческой деятельности корпорации.
3. Характеристика англо-американской модели корпоративного управления.
4. Основные черты немецкой модели корпоративного управления.
5. Особенности японской модели корпоративного управления.
6. Влияние процесса приватизации на формирование российской модели корпоративного управления.
7. Развитие российской модели корпоративного управления.
8. Что Вы понимаете под понятием «стейкхолдерская модель корпоративного управления»?
9. Понятие «корпоративный контроль». Российские особенности.
10. Правовая основа российской модели корпоративного управления.
11. Как вы объясняете возникновение агентской проблемы в современных корпорациях?
12. Какие авторы явились родоначальниками рассмотрения агентских проблем при управлении акционерными обществами?
13. Почему поведение менеджеров в корпорации может быть оппортунистическим?
14. Чем выгодна для менеджеров информационная асимметрия?
15. Назовите пути решения (или минимизации) агентской проблемы?
16. Каковы особенности решения агентской проблемы в случаях, когда менеджеры владеют значительной долей акционерной собственности?
17. Поясните, почему информационная асимметрия является одним из средств борьбы за контроль над корпорацией?
18. Поясните важность поддержания информационной прозрачности для развития цивилизованных норм корпоративной культуры в организации.
19. Сформулируйте проблемы социальной ответственности бизнеса.
20. Как соотносятся общие интересы корпорации и интересы ее участников?
21. Сформулируйте основные обязательства корпорации, связанные с ее социальной ответственностью.
22. Поясните на известных Вам примерах соотношение экономических и социальных целей бизнеса.



**Кейс:** Корпоративная социальная ответственность (КСО)

**Тема 25. Организация деятельности советов директоров. Формирование и развитие норм корпоративного поведения**

Форма проведения – дискуссия + решение кейсов **Вопросы**

**семинара:**

1. Совет директоров АО, его функции и задачи.
2. Правление АО, его компетенция.
3. Понятие независимого директора. Его роль в компании.
4. Зарубежная и российская практика формирования и деятельности профильных комитетов в составе советов директоров.
5. Особенности функционирования комитета по аудиту.
6. Система вознаграждения членов СД, механизмы опционных программ.
7. Бонусная культура: сущность и особенности в России и за рубежом.
8. Роль корпоративного секретаря в компании, основные понятия квалификационного минимума и профессиональных стандартов для корпоративных секретарей, практика их деятельности в компании.
9. Специфика деятельности советов директоров компаний с государственным участием.
10. Агентская и ресурсная концепция в анализе деятельности советов директоров.
11. Понятие корпоративного поведения и наилучшая практика корпоративного управления.
12. Принципы корпоративного управления, их роль в создании цивилизованных корпоративных отношений.
13. Практика формирования и развития норм корпоративного поведения в соответствии с рекомендациями кодексов корпоративного управления.
14. Международный и российский опыт действия кодексов корпоративного управления.
15. Внедрение Кодексов корпоративного управления в компаниях с государственным участием.
16. Приведите данные прикладных исследований воздействия кодексов корпоративного управления на эффективность развития.

**Тема 27. Рейтинги корпоративного управления. Риски в системе корпоративного управления**

Форма проведения - Круглый стол – дискуссия + решение кейсов

**Вопросы семинара:**

1. Понятие рейтинга корпоративного управления, основные параметры рейтингов КУ в соответствии с различными методиками оценки.
2. Правила оценки основных компонентов рейтинга КУ.
3. Сущность методики оценки рейтинга КУ и исследования информационной прозрачности StandardandPoors
4. Национальные рейтинги корпоративного управления. Сущность методики оценки рейтинга «Эксперт-РА».
5. Оцените последствия рейтингования для компаний.
6. Роль рейтингов КУ как ориентира для инвесторов.
7. Необходимость ориентации на отечественные рейтинги корпоративного управления:

- требование времени или отход от международных стандартов?
8. Роль системы управления рисками в системе корпоративного управления.
  9. Задачи и функции советов директоров в сфере управления рисками.
  10. Роль профильного комитета совета директоров по управлению рисками в корпорации, его взаимодействие с СД и исполнительной дирекцией.
  11. Сущность системы мониторинга управления рисками в корпорации.
  12. Плюсы системного подхода управления рисками в рамках ERM.
  13. Алгоритм управления рисками в корпорациях.

*Пример задания по кейсу: управление рисками в системе корпоративного управления*

Задание: на основе предложенного анализа одного из крупнейших промышленных предприятий Урала (конкретное задание предлагается аспирантам)) предложите мероприятия по управлению (снижению) рисками. Поясните роль совета директоров и, в частности, комитета СД по рискам. Приведите примеры из деятельности известных российских компаний и роли СД в управлении рисками.

**Тема 17. Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций** Форма проведения – Круглый стол - дискуссия **Вопросы семинара:**

1. В чем проявляется двоякая роль государства в системе корпоративного управления (государство как собственник и как стейкхолдер)?
2. Варианты закрепления в государственной собственности пакетов акций акционерных обществ.
3. В чем состоят права государства как акционера?
4. Какие существуют способы управления государственной собственностью?
5. Права, обязанности и ответственность представителей государства в органах управления акционерных обществ.
6. Оценка качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием (методика Росимущества РФ).
7. Какова специфика управления государственными пакетами акций по критерию участия в капитале и влияния государства на управление?
8. Роль профессиональных поверенных и (независимых) директоров в компаниях с государственным участием.
9. Госкорпорации. Особенности и проблемы их функционирования.

**Тема 18. Эффективность корпоративного управления**  
Форма проведения – Круглый стол - дискуссия **Вопросы семинара:**

1. Сформулируйте целевую функцию эффективного развития корпоративного управления.
2. Какие модели организационной эффективности могут быть применены для оценки корпоративного управления?
3. Какие экономические и социальные критерии могут быть применены для оценки эффективности альтернативных моделей корпоративного управления?
4. Охарактеризуйте подходы, выдвигаемые различными исследователями к оценке корпоративного управления.

5. Дайте понятие корпоративной стоимости. Почему корпоративная стоимость выдвигается в последние годы как парадигма развития бизнеса?
6. В чем суть корпоративного управления, ориентированного на рост стоимости компании?
7. Почему важно вырабатывать стоимостное мышление в корпорациях?
8. Из каких этапов состоит процесс исследования и оценки корпоративной стоимости?
9. Объясните связь эффективности корпоративного управления и системы вознаграждения директоров и менеджеров.

## 5 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ АСПИРАНТОВ

5.1 Самостоятельная работа, наряду с лекционным курсом и практическими занятиями, является неотъемлемой частью изучения дисциплины.

5.2 Содержание самостоятельной работы аспирантов:

Тема	Форма самостоятельной работы	Форма контроля	Ссылка на методические материалы
Раздел 1	1) предварительная подготовка к аудиторным занятиям, в том числе и к тем, на которых будет изучаться новый, незнакомый материал. Такая подготовка предполагает изучение учебной программы, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучении которых следует обратить особое внимание и др.; 2) осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись, а также своевременная доработка конспектов; 3) подбор, изучение, анализ и при необходимости – конспектирование рекомендованных источников по учебной дисциплине; 4) подготовка доклада 5) решение кейсов	Самоконтроль Кейс №1 (практическая ситуация) Кейс №2, доклады на семинарских занятиях Тест №1	Методические указания по выполнению самостоятельной работы для аспирантов (приложение к программе); литература: основная, дополнительная; интернет-ресурсы

Раздел 2	<p>1) предварительная подготовка к аудиторным занятиям, в том числе и к тем, на которых будет изучаться новый, незнакомый материал. Такая подготовка предполагает изучение учебной программы, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучении которых следует обратить особое внимание и др.;</p> <p>2) самостоятельная работа при прослушивании лекций, осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись, а также своевременная доработка конспектов лекций;</p> <p>3) подбор, изучение, анализ и при необходимости – конспектирование рекомендованных источников по учебной дисциплине;</p> <p>4) решение кейсов;</p> <p>5) подготовка к тестированию.</p>	<p>Самоконтроль</p> <p>Кейс №1 (практическая ситуация)</p> <p>Кейс №2, Тест №1, Тест №2, доклады на семинарских занятиях</p>	<p>Методические указания по выполнению самостоятельной работы для аспирантов (приложение к программе); литература: основная, дополнительная; интернет-ресурсы</p>
Раздел 3	<p>1) предварительная подготовка к аудиторным занятиям, в том числе и к тем, на которых будет изучаться новый, незнакомый материал. Такая подготовка предполагает изучение учебной программы, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучении которых следует обратить особое внимание и др.;</p> <p>2) самостоятельная работа при прослушивании лекций, осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись, а также своевременная доработка конспектов лекций;</p> <p>3) подбор, изучение, анализ и при необходимости – конспектирование рекомендованных источников по учебной дисциплине;</p> <p>4) решение кейса;</p> <p>5) подготовка доклада;</p>	<p>Самоконтроль</p> <p>Кейс №1 (практическая ситуация)</p> <p>Кейс №2, доклады на семинарских занятиях</p>	<p>Методические указания по выполнению самостоятельной работы для аспирантов (приложение к программе); литература: основная, дополнительная; интернет-ресурсы</p>

### 5.3 Перечень учебно-методических материалов для самостоятельной работы аспирантов.

Для самостоятельной подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации аспиранты могут воспользоваться электронной библиотекой академии [https://sgla.ru/lichnyi\\_kabinet/](https://sgla.ru/lichnyi_kabinet/).

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Основная литература

1. Пономаренко, Е. В. Управленческая экономика : учебник и практикум для вузов / Е. В. Пономаренко [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Пономаренко, В. А. Исаева. - Москва :

Юрайт, 2023. - 216 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02846-1. - Текст : <http://biblioclub.ru/>

2. Третьякова, Е. А. Управленческая экономика : учебник и практикум для вузов / Е. А. Третьякова. - 2-е изд., пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 351 с. - (Высшее образование). - ISBN

3. 978-5-534-14594-6. - Текст : непосредственный. - URL: [https:// http://biblioclub.ru/](https://http://biblioclub.ru/)  
Сидоров М. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 158 – Режим доступа: [https:// http://biblioclub.ru/](https://http://biblioclub.ru/)

4. Фролов Ю. В., Серышев Р. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов [Электронный ресурс]: Учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 154 – Режим доступа: [https:// http://biblioclub.ru/](https://http://biblioclub.ru/)

5. Красильников С. А., Красильников А. С. Менеджмент. Управление холдингом [Электронный ресурс]: Учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 169 – Режим доступа: [https:// http://biblioclub.ru/](https://http://biblioclub.ru/)

6. Бережнов Г.В. Стратегическая модель предприятия будущего [Электронный ресурс]: Монография. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021. - 310 – Режим доступа: [https:// http://biblioclub.ru/](https://http://biblioclub.ru/)

7. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения

8. [Электронный ресурс]: Учебно-практическое пособие. - Москва: Юрайт, 2022. - 447 – Режим доступа: [https:// http://biblioclub.ru/](https://http://biblioclub.ru/)

9. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: Издательство "Магистр", 2022. - 656 – Режим доступа: [https:// http://biblioclub.ru/](https://http://biblioclub.ru/)

10. Антонов Г. Д., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 239 –

11. Режим доступа: [https:// http://biblioclub.ru/](https://http://biblioclub.ru/)

12. Кожевина О. В. Управление изменениями [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 304 – Режим доступа: [https:// http://biblioclub.ru/](https://http://biblioclub.ru/)

13. Верхоглазенко В. Н. Критериальное управление развитием компании [Электронный ресурс]: Монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 206 – Режим доступа: [https:// http://biblioclub.ru/](https://http://biblioclub.ru/)

14. Масленченков Ю. С., Тронин Ю. Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы: учебное пособие для вузов. - Москва: Дашков и К°, 2004. - 883

15. Веснин, В. Р. Корпоративное управление [Текст] : Учебник / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр

16. ИНФРА-М", 2021. - 272 с. [http:// http://biblioclub.ru/](http://http://biblioclub.ru/)

Романова, М.В. Управление проектами [Текст] : Учебное пособие / Государственный университет управления. - 1. - Москва : Издательский Дом "ФОРУМ", 2020. - 256 с.

17. Ивашковская, И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров [Текст] : Монография / Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики". - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА- М", 2019. - 430 с. <http://biblioclub.ru/>

18. Распопов, В. М. Корпоративное управление [Текст] : Учебник / Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации ; Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской

Федерации. - 1. - Москва : Издательство "Магистр", 2019. - 352 с. 1. <http://biblioclub.ru/>

19. 18. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры [Электронный ресурс] : монография / В. А. Агафонов. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 276 с. <http://biblioclub.ru/>

19. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] : производственнопрактическое издание / Ицхак КалдеронАдизес; пер. с англ. Владимира Кузина; [науч. ред.: Д. Чичикалюк, А. Сеферян]. - 3-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 498 с. 3экз.

20. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)", направлению подготовки 080200 "Менеджмент" (профиль "Производственный менеджмент"), а также для экономико-организационной подготовки студентов технологических направлений и специальностей / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 239 с. <http://biblioclub.ru/>

21. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / В. А. Баринов, В. Л. Харченко ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 237 с. <http://biblioclub.ru/>

24. Бочарова, И. Ю. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебник по специальности 080507 "Менеджмент организации" / И. Ю. Бочарова. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 22. 368 с. <http://biblioclub.ru/>

23. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании [Электронный ресурс] : монография / В. Н. Верхоглазенко. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 206 с. <http://biblioclub.ru/>

25. Грибов, В. Д. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 357 с. <http://znanium.com/go.php?id=547983> 28. Грушенко, В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200.68 "Менеджмент" (квалификация (степень) «магистр») / В. И. Грушенко. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 336 с. <http://biblioclub.ru/>

25. 29. Дементьева, А. Г. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебник / А. Г. Дементьева. - Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2016. - 496 с. <http://biblioclub.ru/>

26. Дементьева, А. Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе [Электронный ресурс] : научное издание / А. Г. Дементьева ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД РФ. - Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2014. - 336 с. <http://biblioclub.ru/>

30. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 290 с.

<http://znanium.com/go.php?id=952274> 32. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 38.04.02

27. «Менеджмент», 38.04.03 «Управление персоналом», 38.04.01 «Экономика» (квалификация (степень) «магистр») / А. П. Егоршин. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 388 с. <http://biblioclub.ru/>

28. Забродская, Н. Г. Предпринимательство. Организация и экономика малых предприятий [Электронный ресурс] : учебник / Н. Г. Забродская. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. - 263 с. <http://biblioclub.ru/>
29. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях [Электронный ресурс] : учебник для студентов, обучающихся в магистратуре по управленческим специальностям / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. - 384 с. <http://biblioclub.ru/>
30. Зуб, А. Т. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник / А. Т. Зуб ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. - Москва :Юрайт, 2017. - 284 с. <http://biblioclub.ru/>

## **6.2. Дополнительная литература:**

31. Блинов, А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс] : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - 2. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. - 302 с. <http://biblioclub.ru/>
32. Волошин, Д.А. Искажение корпоративной отчетности: выявление, противодействие и профилактика [Электронный ресурс] : Монография / Московский государственный университет им.
33. М.В. Ломоносова, экономический факультет. - 1. - Москва : Издательский Центр РИОР, 2020. - 156 с. <http://biblioclub.ru/>
34. 3. Зуб, А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях [Текст] : Учебник / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, факультет государственного управления. - 1. - Москва : Издательский Дом "ФОРУМ", 2019. - 384 с. <http://biblioclub.ru/>
35. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие [Электронный ресурс] : монография / О. Н. Ильина. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. - 208 с. <http://biblioclub.ru/>
36. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ [Электронный ресурс] : монография / О. Г. Тихомирова. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 300 с. <http://biblioclub.ru/>
37. Корпоративное управление и инвестиции в глобальной экономике [Текст] : тезисы работ финалистов Международного конкурса / М-во образования и науки Рос. Федерации [и др.] ; [отв. за вып.: Я. П. Силин, М. С. Марамыгин, И. Н. Ткаченко]. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2016. - 86 с. <http://biblioclub.ru/>
38. Кукушкина, В. В. Антикризисный менеджмент [Электронный ресурс] : Монография / В.

## **6.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://freebooks.net.ua/36151-ono-t.-proizvodstvennaja-sistema-tojjoty.html> (книга Т. Оно Производственная система Тойоты)
2. <http://www.cfin.ru/management/manman/01.shtml> (материалы по истории производства и исследованию производственных систем)
3. <http://www.iworld.ru/attachment.php?barcode=978546901103&at=exc&n=0> (Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. 5-е изд.)
4. [http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2006/4/kononova\\_prod\\_systems.pdf](http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2006/4/kononova_prod_systems.pdf) (Коконова В.Ю. Модернизация производственных систем на российских промышленных предприятиях: современное состояние и перспективы)
5. <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/MenagementByIlenkova.shtml> (Ильенкова С.Д. Производственный менеджмент)
8. [www.4p.ru](http://www.4p.ru) (теория и практика маркетинга)

9. [www.grebennikon.ru/journal-36.html](http://www.grebennikon.ru/journal-36.html) (стратегический менеджмент: журнал, электронная библиотека)

10. [www.managment.aanet.ru/strateg/](http://www.managment.aanet.ru/strateg/) (материалы по стратегическому менеджменту и планированию)

11. [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru) (материалы по вопросам маркетинга, финансового, промышленного, международного управления организацией)

12. [www.roman.by/r-43108.html](http://www.roman.by/r-43108.html) (материалы по менеджменту)

13. [www.smartcat.ru/Referat/Management/Compounding.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/Compounding.shtml) (статья Д. Сироткина Искушение менеджментом пятого уровня)

14. [www.smartcat.ru/Referat/Management/Consistency.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/Consistency.shtml) (статья Т. Андреевой Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала)

15. [www.smartcat.ru/Referat/Management/KadrovayaPolitikaOrganizaciiHarakteris.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/KadrovayaPolitikaOrganizaciiHarakteris.shtml)

(Плеханова Г.В. Кадровая политика организации и характеристика ее основных элементов)

16. [www.smartcat.ru/Referat/Management/KadryDlyaEffektivnogoBiznesaPodb.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/KadryDlyaEffektivnogoBiznesaPodb.shtml) (Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала)

17. [www.smartcat.ru/Referat/Management/OsobennostiUpravleniyaPersonalomvRossi.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/OsobennostiUpravleniyaPersonalomvRossi.shtml)

(Особенности управления персоналом в российских корпорациях, СПбГУ)

18. [www.smartcat.ru/Referat/Management/RealAmount.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/RealAmount.shtml) (материалы по кадровому планированию)

19. [www.smartcat.ru/Referat/Management/UpravleniePersonalomTehnologiiIMetodyUcheb.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/UpravleniePersonalomTehnologiiIMetodyUcheb.shtml)

(Бельская Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы)

#### **6.4. Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационных справочных систем, используемых при освоении дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины, аспирант использует следующие программные средства:

**Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочная правовая система ГАРАНТ

### **7. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Академия располагает материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных учебным планом аспиранта, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Обучающиеся имеют возможность использовать ресурсы научной библиотеки академии. Обучающимся предоставляется выход в сеть Интернет. Для проведения лекционных и практических занятий используются аудитории с мультимедийным оборудованием.



## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости (по заявлению аспиранта) Академия обеспечивает следующие условия:

1. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- наличие альтернативной версии официального сайта академии в сети «Интернет» для слабовидящих;
- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий (в том числе шрифтом Брайля);
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);
- обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-проводника, к зданию академии;

2. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество определяются с учетом размеров помещения);
- обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;

3. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, доступ и возможность пребывания в учебных и иных помещениях, столовых, туалетных и других помещениях академии (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, специальных кресел и других приспособлений).

Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии:

- со ст.79 Федерального закона Российской Федерации от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- с п. 24 Положения о подготовке научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре) (утв. Постановлением Правительства РФ от 30.11.2021 № 2122);
- с Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утверждены заместителем Министра образования и науки РФ А.А. Климовым от 08.04.2014 г. № АК-44/05 вн).

## **9. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ АСПИРАНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **9.1. Описание показателей, шкала оценивания и критерии оценивания аспиранта**

Формы контроля, критерии оценивания по оценочным средствам текущего контроля для аспирантов

#### **Методическое обеспечение текущей аттестации**

№ п/п	Форма текущего контроля	Максимальное количество баллов
1.	Доклады на круглом столе (10 докладов по 5 баллов)	50
2	Кейсы № 1-3	30

3.	Разработка кейса	5
4.	Тесты № 1-4	37
5.	Проектное задание и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций	5
6.	Устный опрос, собеседование, дискуссия (активность работы на семинарах – дополнительные баллы)	25
	<b>ИТОГО</b>	<b>152</b>

Аттестация аспиранта по дисциплине проводится по уровню достигнутого результата по всем контрольно-обучающим мероприятиям и оценивается с учетом общего количества полученных баллов за текущую и промежуточную аттестацию.

Промежуточная аттестация по итогам освоения специальной дисциплины (5.2.6 Менеджмент) в **4 семестре** проводится в форме *зачета*, в **4 семестре** проводится в форме *кандидатского экзамена*.

#### Критерии оценивания ответа аспиранта на зачете

№	Критерии оценивания	Балл зачета
1.	Аспирант: - прочно усвоил предусмотренный программный материал; - правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров; - показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими темами данного курса, других изучаемых предметов Обязательным условием выставленной оценки является правильная речь в быстром или умеренном темпе. Дополнительным условием получения оценки «зачтено» могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной работы, систематическая активная работа на семинарских занятиях.	«Зачтено»
2.	Аспирант: - не справился с 50% вопросов, в ответах на другие вопросы допустил существенные ошибки; - не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем; - не имеет целостного представления о структуре и взаимосвязях рассматриваемого вопроса (дисциплины). Оценивается качество устной и письменной речи, как и при выставлении положительной оценки.	«Не зачтено»

#### Итоговая оценка в % от максимальной суммы баллов:

0-50 % – Незачет

51-100 % – Зачет

#### Критерии оценивания ответа аспиранта на кандидатском экзамене

№	Критерии оценивания	Балл экзамена
1.	Оценки <i>"отлично"</i> заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, усвоивший основную литературу и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой.	Отлично

2.	Оценки <i>"хорошо"</i> заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе практические задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Оценка <i>"хорошо"</i> выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Хорошо
3.	Оценки <i>"удовлетворительно"</i> заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением практических заданий, предусмотренных программой, знакомых с основной литературой, рекомендованной программой. Оценка <i>"удовлетворительно"</i> выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе и при выполнении заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Удовлетворительно
4.	Оценка <i>"неудовлетворительно"</i> выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических заданий. Оценка <i>"неудовлетворительно"</i> ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательного учреждения без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	Неудовлетворительно

**Итоговая оценка в % от максимальной суммы баллов:**

0-50 % – неудовлетворительно

51-69 % – удовлетворительно

70-84 % – хорошо

85-100 % – отлично

**9.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и(или) опыта деятельности**

**СОБЕСЕДОВАНИЕ И ДИСКУССИЯ ПО ВОПРОСАМ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ:**

Тема 1: Стратегическое планирование и управление на предприятии.

Вопросы семинара:

1. Роль миссии организации в системе целеполагания.
2. Сравнительная характеристика системы управления предприятия при осуществлении бюджетирования, долгосрочного планирования и стратегического планирования.
3. Уровни стратегических решений.
4. Разработка целевых комплексных программ как форма стратегического планирования.

Тема 2: Методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия в условиях рыночной экономики

Вопросы семинара:

1. Мониторинг состояния внутренней и внешней среды.
2. Угрозы и возможности внешней среды.
3. Потенциал внутренней среды.
4. Оценка стратегических факторов как основа определения основных целей предприятия.
5. Стейкхолдеры и их интересы. Власть стейкхолдеров.
6. Анализ конкурентоспособности предприятия и карты позиционирования.

7. Анализ эффективности текущей деятельности предприятия.

8. Методики PEST (STEP) анализа. Табличные и матричные формы SWOT-анализа. Методики портфельного анализа.

Тема 3: Процесс целеполагания как этап процедуры стратегического планирования Вопросы семинара:

1. Сформулируйте место миссии в системе целеполагания и планирования деятельности предприятия.

2. Каковы основные требования к формулировке миссии?

3. Основные пространства, в рамках которых предприятие формулирует свои цели

4. Социокультурные и психологические факторы, определяющие процесс целеполагания деятельности предприятия.

5. Роль личности руководителя и мотивы его поведения.

6. Субъективность как характеристика процесса принятия стратегического решения.

Тема 4: Модели стратегического выбора и реализация стратегических планов предприятия Вопросы семинара:

1. Возможные стратегии роста по товарам и рынкам.

2. Товарная экспансия в условиях «старого» рынка и выпуске «нового» товара.

3. Стратегия развития рынка в условиях «нового» рынка и выпуске «старого» товара.

4. Стратегия диверсификации в условиях «нового» рынка и выпуске «нового» товара.

5. Понятие конкурентных преимуществ предприятия. Базовые стратегии конкуренции, предложенные М. Портером.

6. Конкурентные преимущества и особенности применения стратегии дифференциации продукции (услуги, персонала, имиджа, сервиса).

Тема 5: Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства Вопросы семинара:

1. Диверсификация, основанная на материальных взаимосвязях.

2. Диверсификация через образование «плацдарма».

Диверсификация и корпоративные ресурсы.

4. Виды диверсификации: вертикальная и горизонтальная интеграция, несвязная диверсификация.

5. Сильные и слабые стороны вертикальной интеграции.

6. Оценка состояния диверсифицированного предприятия на основе портфельного анализа.

7. Методы проведения портфельного анализа: матрица БКГ, модифицированная матрица БКГ, Матрица McKinsey – General Electric, матрица Arthur D. Little.

Тема 6: Контроллинг и учет рисков в стратегическом планировании деятельности предприятия

Вопросы семинара:

1. Понятие риска и его связь со стратегическими угрозами и кризисом.

2. Характеристика риска: рисковое событие, ставка риска, серьёзность последствий.

3. Методы управления рисками: локализация риска, уход от риска, компенсация риска и распределение рисков.

4. Классификация причин, по которым стратегические программы фирмы терпят неудачу.

5. Понятие контроллинга и его роль в системе управления предприятием.

6. Элементы контроля за реализацией стратегии на предприятии.

7. Иерархия уровней контроля и специфика их реализации. Стратегический контроль как составляющая корпоративного управления.

8. Реализация тактического контроля на уровне бизнес-единиц.

Тема 7: Государственный и региональный уровень стратегического планирования  
Вопросы семинара:

1. Стратегические ориентиры социально-экономического развития на макроуровне.

2. Пространственный аспект экономического развития.

3. Основные ресурсы развития макроуровня социально-экономической системы.

4. Зарубежный опыт государственного регулирования и социально-экономического планирования.

5. Процесс стратегического планирования в Японии, Китае, США и экономически развитых странах Западной Европы.

6. Регион как объект стратегического управления.

7. Прогноз социально-экономического развития региона.

Тема 8. Особенности управления человеческими ресурсами на предприятии  
Вопросы семинара:

1. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов.

2. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций.

3. Компетентность персонала и компетентность организации.

4. Персонал как объект управления: численность и категории персонала, структура персонала.

5. Кадровые службы и основные направления их деятельности.

Тема 9. Социальное партнёрство в рамках социально-трудовых отношений Вопросы семинара:

1. Социальное развитие и социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве. 2. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договора); механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности.

Понятие, структура и содержание организационной культуры. Феномен организационной культуры.

4. Модели диагностики организационной культуры Шейна, Харрис и Моран. Типологии организационных культур Р. Блейка и Ж. Мутона, И. Оучи.

5. Понятие и основные тенденции развития персонала. Модель систематического обучения. Определение потребностей в развитии персонала.

Тема 10. Система ответственности в сфере публичного управления Вопросы семинара:

1. Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного управления, основные тенденции и направления ее развития в современных условиях.

2. Публичное управление в условиях глобализации и становления информационного общества.

3. Особенности национальной организации системы публичного управления.

4. Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации.

5. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики.

6. Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах.

7. Развитие форм государственно-частного партнерства.

8. Система ответственности в сфере публичного управления.

9. Информационное обеспечение системы публичного управления. «Электронная демократия», «электронное государство», «электронное правительство» и технологии электронного администрирования.

Тема 11: Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.

Вопросы семинара:

1. Характеристика развития как поэтапного процесса.

2. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.

3. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.

4. Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса.

Тема 12: Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур

Вопросы семинара:

1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур.

Основные компоненты модели организационной структуры.

2. Характеристика организационной структуры известной вам организации.

3. Достоинства и недостатки различных видов организационных структур.
4. Влияние изменений в структуре на деятельность организации.
5. Назовите подходы к реструктуризации управления компанией.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.

Тема 13: Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код PAEI по Адизесу) Вопросы семинара:

1. Поясните необходимость идентификации доминирующих ролей в стиле управления (Р,А,Е,І), получения понимания о грядущих этапах и ловушках.

2. «Витамины» необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла (код PAIEАдизеса).

Определение стиля (PAEI) управления по методологии Myers/Briggs (проведение тестирования).

4. Определение (PAEI) стилей на основании "диагностики командных ролей Белбина".

Тема 14. Основные понятия корпоративного управления. Проблемы корпоративного управления

Вопросы семинара:

1. Понятия «корпорация» и «корпоративное управление».

2. Ключевые линии управленческой деятельности корпорации.

3. Характеристика англо-американской модели корпоративного управления.

4. Основные черты немецкой модели корпоративного управления.

5. Особенности японской модели корпоративного управления.

6. Влияние процесса приватизации на формирование российской модели корпоративного управления.

7. Развитие российской модели корпоративного управления.

8. Что Вы понимаете под понятием «стейкхолдерская модель корпоративного управления»?

9. Понятие «корпоративный контроль». Российские особенности.

10. Правовая основа российской модели корпоративного управления.

11. Как вы объясняете возникновение агентской проблемы в современных корпорациях?

12. Какие авторы явились родоначальниками рассмотрения агентских проблем при управлении акционерными обществами?

13. Почему поведение менеджеров в корпорации может быть оппортунистическим?

14. Чем выгодна для менеджеров информационная асимметрия?

15. Назовите пути решения (или минимизации) агентской проблемы?

16. Каковы особенности решения агентской проблемы в случаях, когда менеджеры владеют значительной долей акционерной собственности?

17. Поясните, почему информационная асимметрия является одним из средств борьбы за контроль над корпорацией?

18. Поясните важность поддержания информационной прозрачности для развития цивилизованных норм корпоративной культуры в организации.

19. Сформулируйте проблемы социальной ответственности бизнеса.

20. Как соотносятся общие интересы корпорации и интересы ее участников?

21. Сформулируйте основные обязательства корпорации, связанные с ее социальной ответственностью.

22. Поясните на известных Вам примерах соотношение экономических и социальных целей бизнеса.

Кейс: Корпоративная социальная ответственность (КСО)

Тема 25. Организация деятельности советов директоров. Формирование и развитие норм корпоративного поведения Вопросы семинара:

1. Совет директоров АО, его функции и задачи.
2. Правление АО, его компетенция.
3. Понятие независимого директора. Его роль в компании.
4. Зарубежная и российская практика формирования и деятельности профильных комитетов в составе советов директоров.
5. Особенности функционирования комитета по аудиту.
6. Система вознаграждения членов СД, механизмы опционных программ.
7. Бонусная культура: сущность и особенности в России и за рубежом.
8. Роль корпоративного секретаря в компании, основные понятия квалификационного минимума и профессиональных стандартов для корпоративных секретарей, практика их деятельности в компании.
9. Специфика деятельности советов директоров компаний с государственным участием.
10. Агентская и ресурсная концепция в анализе деятельности советов директоров.
11. Понятие корпоративного поведения и наилучшая практика корпоративного управления.
12. Принципы корпоративного управления, их роль в создании цивилизованных корпоративных отношений.
13. Практика формирования и развития норм корпоративного поведения в соответствии с рекомендациями кодексов корпоративного управления.
14. Международный и российский опыт действия кодексов корпоративного управления.
15. Внедрение Кодексов корпоративного управления в компаниях с государственным участием.
16. Приведите данные прикладных исследований воздействия кодексов корпоративного управления на эффективность развития.

Тема 27. Рейтинги корпоративного управления. Риски в системе корпоративного управления Вопросы семинара:

1. Понятие рейтинга корпоративного управления, основные параметры рейтингов КУ в соответствии с различными методиками оценки.
2. Правила оценки основных компонентов рейтинга КУ.
3. Сущность методики оценки рейтинга КУ и исследования информационной прозрачности StandardandPoors
4. Национальные рейтинги корпоративного управления. Сущность методики оценки рейтинга «Эксперт-РА».
5. Оцените последствия рейтингования для компаний.
6. Роль рейтингов КУ как ориентира для инвесторов.
7. Необходимость ориентации на отечественные рейтинги корпоративного управления: требование времени или отход от международных стандартов?



8. Роль системы управления рисками в системе корпоративного управления.
9. Задачи и функции советов директоров в сфере управления рисками.
10. Роль профильного комитета совета директоров по управлению рисками в корпорации, его взаимодействие с СД и исполнительной дирекцией.
11. Сущность системы мониторинга управления рисками в корпорации.
12. Плюсы системного подхода управления рисками в рамках ERM.
13. Алгоритм управления рисками в корпорациях.

Пример задания по кейсу: управление рисками в системе корпоративного управления

Задание: на основе предложенного анализа одного из крупнейших промышленных предприятий Урала (конкретное задание предлагается аспирантам)) предложите мероприятия по управлению (снижению) рисками. Поясните роль совета директоров и, в частности, комитета СД по рискам. Приведите примеры из деятельности известных российских компаний и роли СД в управлении рисками.

Тема 17. Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций Вопросы семинара:

1. В чем проявляется двоякая роль государства в системе корпоративного управления (государство как собственник и как стейкхолдер)?
2. Варианты закрепления в государственной собственности пакетов акций акционерных обществ.
3. В чем состоят права государства как акционера?
4. Какие существуют способы управления государственной собственностью?
5. Права, обязанности и ответственность представителей государства в органах управления акционерных обществ.
6. Оценка качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием (методика Росимущества РФ).
7. Какова специфика управления государственными пакетами акций по критерию участия в капитале и влияния государства на управление?
8. Роль профессиональных поверенных и (независимых) директоров в компаниях с государственным участием.
9. Госкорпорации. Особенности и проблемы их функционирования.

Тема 18. Эффективность корпоративного управления

Вопросы семинара:

1. Сформулируйте целевую функцию эффективного развития корпоративного управления.
2. Какие модели организационной эффективности могут быть применены для оценки корпоративного управления?
3. Какие экономические и социальные критерии могут быть применены для оценки эффективности альтернативных моделей корпоративного управления?
4. Охарактеризуйте подходы, выдвигаемые различными исследователями к оценке корпоративного управления.
5. Дайте понятие корпоративной стоимости. Почему корпоративная стоимость выдвигается в последние годы как парадигма развития бизнеса?
6. В чем суть корпоративного управления, ориентированного на рост стоимости компании?
7. Почему важно вырабатывать стоимостное мышление в корпорациях?

8. Из каких этапов состоит процесс исследования и оценки корпоративной стоимости?
9. Объясните связь эффективности корпоративного управления и системы вознаграждения директоров и менеджеров.

### **Критерии оценивания работы на семинарах**

«зачтено»	Полностью усвоен учебный материал; обучающийся проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; высказывать свою точку зрения; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков. Могут быть допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов.
«не зачтено»	Не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

## **ТЕСТИРОВАНИЕ**

### **Пример тестовых заданий:**

#### **Тест №1**

1. Чем отличается функционал руководителя проекта (РП) от офиса управления проектами (ОУП)
2. По прошествии 3 месяцев из 6, проект имеет следующие показатели: Плановый объем – 125 д.е., освоенный объем – 108 д.е., фактические затраты – 156 д.е., общая смета проекта 300 д.е.  
Что можно сказать о проекте на основании этих данных?
3. Какие виды бюджетов проектов Вам известны, какие статьи они включают?
4. Опишите стадии развития команды проекта. Дайте краткую характеристику действий руководителя проекта на каждой стадии.
5. Приведите пример потенциальных преимуществ сбалансированной матричной организационной структуры

#### **Тест №2**

1. Какую организационную структуру Вы бы порекомендовали для своей организации. Обоснуйте ответ.
2. Чем отличается функционал руководителя проекта (РП) от офиса управления проектами (ОУП)
3. Что такое матрица RACI и для чего она составляется
4. С какой модели Вы бы порекомендовали начать, создавая офис управления проектами в компании на первом уровне управления по Керцнеру. Поясните ответ.

5. Как в системе мотивации руководителей проекта можно учесть необходимость использования нормативно-регламентной документации при ведении проектов?

### Критерии оценивания результатов тестирования

<i>Формы контроля</i>	<i>Критерии оценки</i>	<i>Кол-во баллов</i>
<b>Тестирование</b>	Правильность ответов (по 1 баллу за каждый полный правильный ответ)	0-1
Тест №1	15 вопросов (по 1 баллу за каждый полный правильный ответ)	0-15
Тест №2	12 вопросов (по 1 баллу за каждый полный правильный ответ)	0-12
Тест №3	5 вопросов (по 1 баллу за каждый полный правильный ответ)	0-5
Тест №4	5 вопросов (по 1 баллу за каждый полный правильный ответ)	0-5
<b>ИТОГО</b>		0-37

## КЕЙСЫ

### Кейс №1.

**ЗАДАНИЕ :** решить кейс, ответить на вопросы.

Фирма «Апекс» провела реструктуризацию своей деятельности. Отказавшись от двух розничных торговых точек, имевших низкий уровень рентабельности, располагавшихся на арендуемых площадях, руководство фирмы зарегистрировало собственный сайт и открыло торговую интернет-площадку. Вся торговля переместилась в интернет, реклама велась через адресные интернет-сообщества и контекстные источники. Выдача заказов осуществлялась через собственную службу доставки (курьеров) и в пункте выдачи заказов, расположенном в собственном помещении фирмы, ранее отведенном под офисные помещения. Число сотрудников аппарата управления сократилось в 2 раза за счет совмещения функций и перевода части из них в режим надомной работы. В итоге преобразований сокращение численности работников составило 8 человек, объем продаж в первый месяц сохранился на ранее достигнутом уровне, а в последующем квартале вырос на 50%, что в итоге принесло 750 тысяч рублей дополнительной прибыли при общих затратах на преобразование в сумме 250 тысяч рублей.

#### **ВОПРОСЫ:**

1. Изобразите организационные структуры управления по годам. Каким образом в новой организационной структуре управления обеспечивается процесс коммуникаций?
2. Каким образом в новой организационной структуре управления обеспечивается координируемость?
3. Каким является управленческое решение по реструктуризации деятельности фирмы «Апекс»? Обоснуйте свой ответ.

### Кейс №2.

**ЗАДАНИЕ :** решить кейс, ответить на вопросы.

#### *Характеристика деятельности предприятия*

ООО ПО «Вулкан» – это организация, располагающаяся в поселке Большой Исток Сысертского района Свердловской области на территории ЗАО «ЗЭТ». ООО ПО «Вулкан» начало свою деятельность в 2003 году. Компания предлагает обрезинивание, гуммирование,

восстановление валов, дробеструйную обработку и очистку. Покрытие металлических поверхностей деталей коррозионно-стойкими резинами и эбонитами обеспечит надежную защиту от механического износа и химической коррозии, для всех отраслей промышленности.

Основные цели ООО ПО «Вулкан» следующие:

- извлечение прибыли;
- продвижение своих услуг на рынке;
- оперативное реагирование на меняющуюся конъюнктуру регионального и национального товарных рынков;
- концентрация усилий по снижению совокупных затрат, обеспечению достойного качества обслуживания клиентов и формированию высокого имиджа в глазах потребителей.

Основным видом деятельности Общества является производство изделий из вулканизированной резины, не включенных в другие группировки, 22.19.7.

Был проведен экономический анализ ООО ПО «Вулкан». Для этого были взяты данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах за три года, рассчитаны абсолютные отклонения, темпы роста (таблица 1 и 3), рассмотрены структурные изменения статей бухгалтерского баланса (таблица 2).

Таблица 1 – Баланс ООО ПО «Вулкан» 2017-2019 гг. с расчетом абсолютных отклонений и темпов роста, в тыс. руб.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютные отклонения		Темпы роста, %	
				2018	2019	2018	2019
АКТИВ							
Материальные внеоборотные активы	1 123	977	900	- 146	- 77	87,0	92,1
Запасы	1 763	1 276	1 434	- 487	158	72,4	112,4
Денежные средства и денежный эквиваленты	408	25	224	- 383	199	6,1	896,0
Финансовые и другие оборотные активы	1 660	1 410	1 278	- 250	- 132	84,9	90,6
БАЛАНС	4 954	3 688	3 836	- 1266	148	74,4	104,0
ПАССИВ							
Капитал и резервы	- 15	307	557	322	250	- 20,5	181,4
Долгосрочные заемные средства	1 072	1 072	556	0	- 516	100,0	51,9
Кредиторская задолженность	3 897	2 309	2 723	- 1588	414	59,3	117,9
БАЛАНС	4 954	3 688	3 836	- 1266	148	74,4	104,0

Таблица 2 – Баланс ООО ПО «Вулкан» 2017-2019 гг. с расчетом абсолютных отклонений и темпов роста, в тыс. руб.

Наименование показателя	2017	Структура, %	2018	Структура, %	2019	Структура, %
<b>АКТИВ</b>						

Материальные внеоборотные активы	1 123	22,7	977	26,5	900	23,5
Запасы	1 763	35,6	1 276	34,6	1 434	37,4
Денежные средства и денежный эквиваленты	408	8,2	25	0,7	224	5,8
Финансовые и другие оборотные активы	1 660	33,5	1 410	38,2	1 278	33,3
БАЛАНС	4 954	100	3 688	100	3 836	100
ПАССИВ						
Капитал и резервы	- 15	-0,2	307	8,3	557	14,5
Долгосрочные заемные средства	1 072	21,6	1 072	29,1	556	14,5
Кредиторская задолженность	3 897	78,6	2 309	62,6	2 723	71,0
БАЛАНС	4 954	100	3 688	100	3 836	100

Таблица 3 – Финансовые результаты ООО ПО «Вулкан» 2017-2019 гг. с расчетом абсолютных отклонений и темпов роста, в тыс. руб.

Наименование показателя	2017	2018	2019	Абсолютные отклонения		Темпы роста, %	
				2018	2019	2018	2019
Выручка	19 414	19 428	25 909	14	6 481	100,1	133,4
Расходы по обычной деятельности	(19 068)	(18 974)	(25 276)	-94	6 302	99,5	133,2
Прибыль от продаж	346	454	633	108	179	131,2	139,4
Прочие расходы	(206)	(48)	(265)	- 158	217	23,3	552,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	406	368	266	- 38	290,0	90,6
Налоги на прибыль	(62)	(84)	(118)	22	34	135,5	140,5
Чистая прибыль (убыток)	78	322	250	244	- 72	412,8	77,6

ООО ПО «Вулкан» использует упрощенную систему налогообложения, базой которой является – доходы минус расходы (налог на прибыль 6%). Прибыль от продаж равна валовой, так как коммерческих и управленческих расходов нет. Прочих доходов нет, так как фирма не участвует в других организациях. Чистая прибыль расходуется исключительно на дивиденды, так как организация не большая, фондов не создаёт

Коэффициент рентабельности активов (ROA) используется финансовыми аналитиками для диагностики эффективности предприятия с точки зрения доходности. Коэффициент показывает финансовую отдачу от использования активов предприятия.

$$\begin{aligned}
 Roa_{2017} &= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} = \frac{78}{4954} = 0,016 \\
 Roa_{2018} &= \frac{322}{3688} = 0,087 \\
 Roa_{2019} &= \frac{250}{3836} = 0,065
 \end{aligned}$$

Рентабельность производства или себестоимости считается одним из основных коэффициентов, учитываемых при анализе эффективности того или иного производственного процесса.

$$Roe_{2017} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Себестоимость}} = \frac{346}{19068} = 0,018$$

$$Roe_{2018} = \frac{454}{18974} = 0,024$$

$$Roe_{2019} = \frac{633}{25276} = 0,025$$

Коэффициент рентабельности продаж (ROS) используется руководителем отдела продаж, инвесторами и собственником предприятия. Коэффициент показывает эффективность реализации основной продукции предприятия, плюс позволяет определить долю себестоимости в продажах. Необходимо отметить, что важно не то, сколько продукции продало предприятие, а то, сколько чистой прибыли оно заработало чистых денег с этих продаж.

$$Ros_{2017} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} = \frac{78}{19414} = 0,004$$

$$Ros_{2018} = \frac{322}{19428} = 0,016$$

$$Ros_{2019} = \frac{250}{25909} = 0,010$$

### Исследование конъюнктуры рынка

Все возрастающий объем производства химического оборудования выдвигает на одно из первых мест требования экономического характера – минимальная стоимость оборудования и минимальные затраты по его эксплуатации при высокой степени надежности и необходимой долговечности, а это, в свою очередь, неразрывно связано с проблемами изыскания материалов, обладающих высокой коррозионной стойкостью. От рационального выбора материалов и средств их защиты часто зависит не только экономика, но и возможность осуществления технологического процесса.

Анализ статистических данных о надежности химической аппаратуры показал, что более 90 % химической аппаратуры работает надежно. Наряду с этим в технологических линиях по производству некоторых химических продуктов эксплуатируются аппараты, средняя наработка на отказ которых не превышает 300 ч., а общий срок службы составляет один – два года. Установлено, что около 80 % ненадежного оборудования составляет теплообменная и емкостная аппаратура, а основной причиной отказов химического оборудования является коррозионное разрушение металла.

Гуммирование – один из широко используемых способов защиты оборудования от коррозии, кавитационных, эрозионных и других видов воздействия, которые позволяют

значительно сократить расход дефицитных и дорогостоящих металлов и сплавов. К этому методу защиты прибегает до 80% промышленных предприятий, что говорит об эффективности данного метода. Даже несмотря на большие затраты ручного труда и довольно сложную технологию устройства, гуммирование занимает особое положение среди существующих способов защиты от коррозии благодаря своим преимуществам:

- высокая водо- и химическая стойкость,
- устойчивость к абразивному износу,
- устойчивость к переменным динамическим нагрузкам,
- устойчивость к резким колебаниям температуры,
- очень низкая водо- и газопроницаемость.

Все известные предприятия Свердловской области, занимающиеся данной деятельностью, используют каучук для гуммирования. Данный подход значительно устарел за последние 10 лет. На смену резине приходит силикон и полиуретан, что с каждым годом снижает спрос на гуммирование каучуком.

В Свердловской области около 2,5 тыс. предприятий, нуждающихся в услугах по гуммированию, получается емкость рынка Свердловской области составляет примерно 8 970 млн.

рублей.

### **Изучение конкурентов**

Оценка конкуренции была проведена по М. Портеру, где были учтены следующие группы факторов:

- соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов – ситуация в отрасли. Все местные предприятия занимают примерно одинаковые доли на рынке (примерно одинаковые доли с ООО ПО «Вулкан» имеют: ООО «Айкон», ООО «УПХО», ООО «АЗОС»), меньшие доли, соответственно, имеют производители из других областей такие, как ООО ПК «Полимер (г. Пермь), ООО «РегионТехСервис» (г. Челябинск) и т.д.;

- конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями. Появляются другие альтернативы каучуку – это силиконовые покрытия и полиуретановые. Предприятий, занимающихся гуммированием другими составами пока не так много;

- угроза появления новых конкурентов влияние потенциальных конкурентов. Угрозы появления новых конкурентов в данной сфере нет, так как отрасль не привлекательна, остальные предприятия, занимающиеся данной деятельностью также, как и ООО ПО «Вулкан» столкнулись с уменьшением прибыли (пункт 1.2), некоторые из наших конкурентов такие как ООО «Айкон» вообще в 2017 году получили убыток;

- позиции поставщиков, их экономические возможности – влияние поставщиков. Поставщиков очень много, местные производители, из других регионов и очень популярные из-за рубежа, поэтому влияние поставщиков достаточно слабое;

- позиции потребителей, их экономические возможности – влияние покупателей. Потребители не спешат менять более дешевый и доступный каучук на более дорогой силикон или даже полиуретан, но имеется тенденция снижения выручки и прибыли на предприятиях, занимающихся гуммированием.

### **Изучение потребителей**

Можно выделить следующие критерии сегментации рынка ООО ПО «Вулкан»: по географическому признаку и по видам деятельности. По географическому признаку можно

выделить два сегмента Свердловская область и другие близлежащие области. По видам деятельности можно выделить следующий сегмент: промышленные предприятия.

Чтобы определить целевой сегмент рынка, необходимо учитывать следующие критерии:

- емкость (размеры) сегмента;
- доступность сегмента для предпринимателя, определяющая, насколько реально наладить в данном сегменте каналы сбыта продукции;
- перспективность сегмента;
- доходность (рентабельность) сегмента;
- уровень конкуренции;
- эффективность работы в выбранном сегменте рынка;
- соответствие выбранного сегмента стратегическим целям бизнеса.

Данным критериям соответствует сегмент – промышленные предприятия в пределах Свердловской области, они и будут являться целевыми. Этот сегмент является прибыльными, перспективными, имеют наибольшую емкость рынка.

### **Оценка конкурентоспособности**

Для оценки конкурентоспособности ООО ПО «Вулкан» были применены следующие методики:

- SWOT-анализ;
- 4Р-анализ;
- Оценка конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена;
- Многоугольник конкурентоспособности.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. Но к сожалению данная методика не позволяет сравнить предприятие с его конкурентами. В таблице 4 приводится контрольный лист SWOT-анализа.

Таблица 4 – SWOT-анализ ООО ПО «Вулкан»

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Финансы	-	-	-	-	-
1. Оценка структуры активов		*			
2. Инвестиционная привлекательность		*			
3. Доход на активы		*			
4. Норма прибыли		*			
5. Доход на вложенный капитал		*			
Производство	-	-	-	-	-
1. Использование оборудования					*
2. Производственные мощности					*
3. Численность работников				*	
4. Системы контроля качества					*
5. Производительность					*
6. Возраст технологического оборудования			*		
Организация и управление	-	-	-	-	-
1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала					*



2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде	*				
3. Четкость разделения полномочий и функций					*
4. Тип организационной структуры управления					*
5. Качество используемой в управлении информации				*	
6. Степень гибкости оргструктуры управления				*	
Маркетинг	-	-	-	-	-
1. Доля рынка			*		
2. Репутация фирмы					*
3. Престиж бренда					*
4. Эффективность рекламы			*		
5. Стратегии	*				
6. Ценовая политика / уровень цен					*
7. Организационные и технические средства для сбыта			*		
8. Уровень / качество обслуживания					*
9. Число клиентов			*		
Кадровый состав	-	-	-	-	-
1. Уровень квалификации персонала					*
2. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области			*		
Технология	-	-	-	-	-
1. Применяемые стандарты и степень их совместимости					*
2. Новые продукты		*			
3. Расходы на НИОКР	*				

По результатам SWOT-анализа можно сказать, что сильными сторонами ООО ПО «Вулкан» является производство, репутация фирмы, технологии и производственный персонал. Слабые стороны: финансы и реклама.

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р» основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта (таблица 5).

Таблица 5 – Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4Р»)

Факторы конкурентоспособности	ООО ПО «Вулкан»	Конкуренты		
		ООО "Айкон"	ООО "УПХО"	ООО "АЗОС"
Продукт	-	-	-	-
1. Надежность	5	3	5	5
2. Срок службы	5	3	5	5
3. Ремонтопригодность	1	1	1	1
4. Технический уровень	5	3	5	5
5. Престиж торговой марки	4	2	5	4
6. Уровень ремонтного обслуживания	1	1	1	1
7. Гарантийное обслуживание	2	1	2	2

8. Уникальность дополнительных услуг	2	1	2	2
9. Многовариантность набора изделий и услуг	5	3	5	3
10. Широта ассортимента	5	3	5	3
Итого по продукту	35	21	36	31
Цена	-	-	-	-
1. Отпускная	5	4	3	5
2. Розничная	5	4	3	5
3. Скидки с цены (за что?)	3	5	3	4
4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)	4	5	4	4
Итого по цене	17	18	13	18
Регион и каналы сбыта	-	-	-	-
1. Стратегия сбыта	2	2	2	2
2. Вид распределения продукта	3	3	3	3
3. Число дилеров	1	1	1	1
4. Число дистрибьюторов	1	1	1	1
5. Степень охвата рынка	4	4	5	4
6. Регион сбыта	4	3	5	4
Итого по региону сбыта	15	14	17	15
Продвижение на рынке	-	-	-	-
1. Формы рекламы	2	2	2	2
2. Где размещается реклама (Интернет)	2	2	2	2
3. Бюджет рекламы	3	5	4	4
4. Частота появления рекламы	3	5	4	4
5. Участие в выставках	1	1	3	1
6. Упоминание в средствах массовой информации	1	1	1	1
7. Комиссионные	1	1	1	1
Итого по продвижению	13	17	17	15

Лидером по всем пунктам является ООО «УПХО», ООО ПО «Вулкан» находится по всем пунктам на втором месте, кроме цены и продвижения (3-е место).

Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия ООО ПО «Вулкан»

Критерии оценки	ООО ПО «Вулкан»	ООО "Айкон"	ООО "УПХО"	ООО "АЗОС"
Относительная доля рынка	3	3	4	4

Отличительные свойства товара	2	2	2	2
Издержки	2	2	5	3
Степень освоения технологии	5	5	5	5
Каналы товародвижения	5	5	5	5
Имидж	5	3	5	5
Итого	22	20	26	24
Коэффициент	0,8	0,7	1	0,9

Лидер – это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1 (ООО «УПХО»). Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9 (ООО «АЗОС» и ООО ПО «Вулкан»). Средний уровень – при коэффициенте от 0,9 до 0,7 (ООО «Айкон»). Низкий уровень конкурентоспособности – при коэффициенте ниже 0,7.

Была дана оценка конкурентной позиции, для этого был построен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 1). Для сравнения были взяты основные три конкурента ООО ПО «Вулкан» - ООО «Айкон», ООО «УПХО», ООО «АЗОС».

Все четыре организации были оценены по 10-балльной шкале по 8-ми критериям: цена, качество, уровень обслуживания, скидки, надежность и режим работы (таблица 7).

Таблица 7 – Многоугольник конкурентоспособности

Критерии	ООО ПО "Вулкан"	ООО "Айкон"	ООО "УПХО"	ООО "АЗОС"
Цена	10	8	7	9
Уровень обслуживания	9	8	10	9
Режим работы	10	9	10	8
Надежность	10	5	10	10
Качество	10	6	10	9
Скидки	5	10	5	8

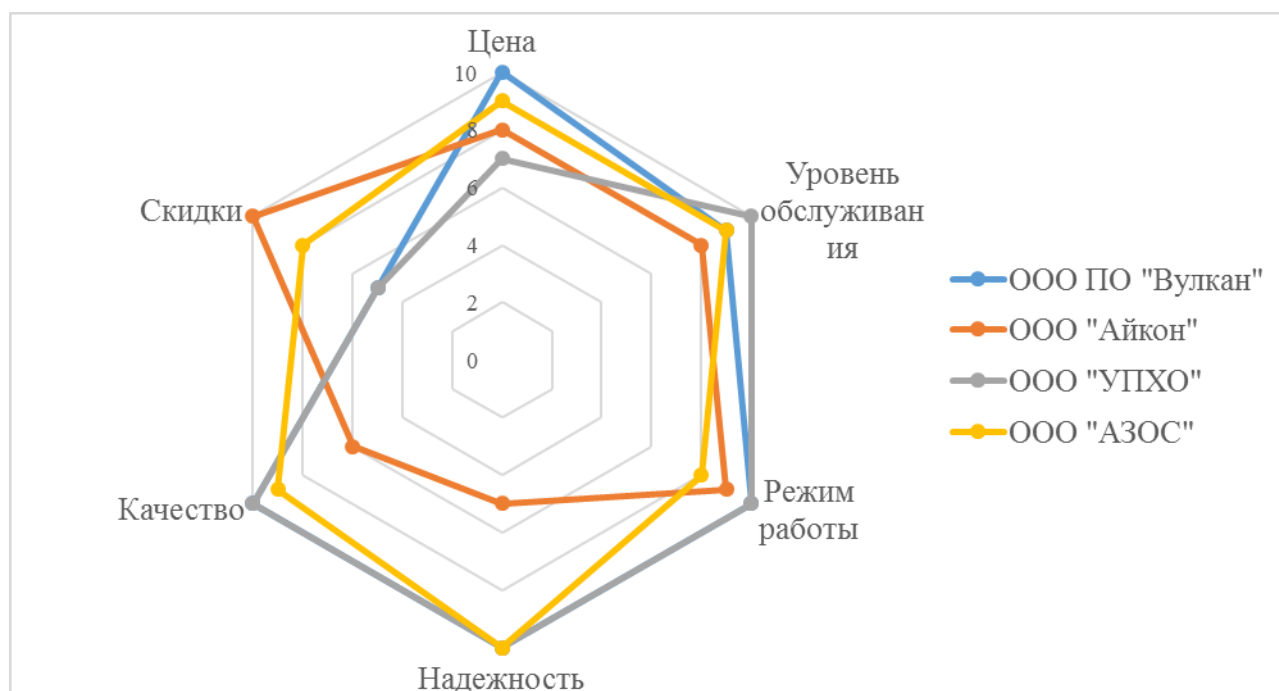


Рисунок 1 – Многоугольник конкурентоспособности

Анализируя многоугольник конкурентоспособности можно увидеть, что ООО ПО «Вулкан» занимает лидирующие позиции по таким критериям как местоположение, цена, режим работы, надежность и качество. Скидки – слабая сторона этой организации.

#### ВОПРОСЫ:

1. Проведите анализ хозяйственной деятельности предприятия. Сделайте выводы.
2. Предложите пути повышения конкурентоспособности. Сформулируйте рекомендации и мероприятия для укрепления конкурентных позиций.
3. Какие финансовые показатели нужно учитывать при разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности?
4. На основе расчетов экономической эффективности рекомендаций предложите управленческое решение.

#### Кейс №3.

#### ЗАДАНИЕ : решить кейс, ответить на вопросы.

Джон Смит является директором воронежского филиала многонациональной фармацевтической компании. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания.

Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Новосибирске уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

### ВОПРОСЫ:

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, администратора в салоне красоты, специалиста (экономиста, инженера, бухгалтера), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

### Критерии оценки результатов решения (составления) кейсов

<i>Формы контроля</i>	<i>Критерии оценки</i>	<i>Кол-во баллов</i>
Кейс	Четкость и лаконичность ответов на поставленные вопросы (текста), теоретическая и эмпирическая аргументация выводов (ситуации), стиль изложения (научный, научнопрактический), отражение авторской позиции (по 2 балла за соблюдение каждого критерия)	0-10
ИТОГО	3 кейса	0-30

### Разработка кейса

Возможны два подхода к разработке кейсов по дисциплине:

1. Аспирант самостоятельно разрабатывает кейс по в рамках проблематики дисциплины.
2. Аспирант использует для разработки кейса проекты и ситуации, описанные в специализированном журнале по корпоративному управлению. Задача аспиранта сводится к анализу ситуации и составлению кейса.

### Темы докладов:

- 1) Права, обязанности и ответственность представителей государства в органах управления акционерных обществ.
- 2) Оценка качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием (методика Росимущества РФ).
- 3) Роль профессиональных поверенных и (независимых) директоров в компаниях с государственным участием.
- 4) Госкорпорации. Особенности и проблемы их функционирования.
- 5) Характеристика развития как поэтапного процесса.
- 6) Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.
- 7) Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.
- 8) Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса.

9) Особенности различных объектов управления проектами: проекты, программы, портфели проектов.

10) Идентификация и управление заинтересованными сторонами проекта: сущность и методические инструменты.

11) Критерии успеха и неудач проекта в соответствии с различными стандартами управления проектами.

12) Содержание корпоративного стандарта для различных предметных областей управления проектами.

13) Практика применения методов управления качеством в проекте.

14) Определение основных зон рисков проекта.

15) Стоимость рисков на разных фазах жизненного цикла проекта.

16) Ролевая структура управления рисками.

17) Методы сбора информации для идентификации рисков.

18) Методы контроля рисков.

19) Вторичные и остаточные риски.

20) Понятия «корпорация» и «корпоративное управление».

21) Ключевые линии управленческой деятельности корпорации.

22) Характеристика англо-американской модели корпоративного управления.

23) Основные черты немецкой модели корпоративного управления.

24) Особенности японской модели корпоративного управления.

25) Влияние процесса приватизации на формирование российской модели корпоративного управления.

26) Развитие российской модели корпоративного управления.

27) Понятие «корпоративный контроль». Российские особенности.

28) Правовая основа российской модели корпоративного управления.

29) Совет директоров АО, его функции и задачи.

30) Правление АО, его компетенция.

31) Понятие независимого директора. Его роль в компании.

32) Зарубежная и российская практика формирования и деятельности профильных комитетов в составе советов директоров.

33) Особенности функционирования комитета по аудиту.

34) Система вознаграждения членов СД, механизмы опционных программ.

35) Бонусная культура: сущность и особенности в России и за рубежом.

36) Роль корпоративного секретаря в компании, основные понятия квалификационного минимума и профессиональных стандартов для корпоративных секретарей, практика их деятельности в компании.

37) Специфика деятельности советов директоров компаний с государственным участием.

38) Агентская и ресурсная концепция в анализе деятельности советов директоров.

39) Понятие корпоративного поведения и наилучшая практика корпоративного управления.

40) Принципы корпоративного управления, их роль в создании цивилизованных корпоративных отношений.

41) Практика формирования и развития норм корпоративного поведения в соответствии с рекомендациями кодексов корпоративного управления.

42) Международный и российский опыт действия кодексов корпоративного управления.

43) Внедрение Кодексов корпоративного управления в компаниях с государственным участием.

44) Понятие рейтинга корпоративного управления, основные параметры рейтингов КУ в соответствии с различными методиками оценки.

45) Правила оценки основных компонентов рейтинга КУ.

46) Сущность методики оценки рейтинга КУ и исследования информационной прозрачности StandardandPoors

47) Национальные рейтинги корпоративного управления. Сущность методики оценки рейтинга «Эксперт-РА».

48) Роль рейтингов КУ как ориентира для инвесторов.

49) Необходимость ориентации на отечественные рейтинги корпоративного управления: требование времени или отход от международных стандартов?

50) Роль системы управления рисками в системе корпоративного управления.

51) Задачи и функции советов директоров в сфере управления рисками.

52) Роль профильного комитета совета директоров по управлению рисками в корпорации, его взаимодействие с СД и исполнительной дирекцией.

53) Сущность системы мониторинга управления рисками в корпорации.

54) Плюсы системного подхода управления рисками в рамках ERM.

55) Алгоритм управления рисками в корпорациях.

### **Проектное задание и подготовка представления результатов в виде мультимедиапрезентаций**

1. Современное состояние развития российской модели корпоративного управления, ее особенности, сходство и различия с англо-американской и континентальной моделью. Поясните на примерах.

2. Интересы стейкхолдеров в процессе корпоративного управления компанией. Проанализируйте состав заинтересованных групп Вашей компании, расставьте их по степени приоритетности, определите их основные интересы в отношении Вашей компании.

3. Чем объяснить наличие агентской проблемы в современных корпорациях? В результате чего возникает конфликт между агентом и принципалом? Каковы механизмы управления величиной агентских издержек в российских компаниях? Поясните на примерах.

4. Что такое информационная асимметрия? В результате чего она происходит и на что влияет? Как Вы понимаете, что такое «дилемма инсайдеров». Прокомментируйте эти явления.

5. Раскрытие информации и прозрачность в российской модели корпоративного управления. Обязательное и добровольное раскрытие информации об АО. Как соотносится практика раскрытия информации в российских и зарубежных компаниях? Приведите примеры.

6. Корпоративная социальная ответственность (КСО): российский и зарубежный опыт. Можно ли считать корпоративную этику и социальную ответственность прагматичным элементом стратегии бизнеса? Докажите на примерах.

7. Профессиональный совет директоров: критерии и оценка. Поясните на примерах российских и зарубежных компаний последствия неэффективной деятельности советов директоров.

8. Международный и российский опыт действия Кодексов корпоративного поведения. Как наилучшая практика корпоративного управления влияет на инвестиционную привлекательность компаний? Поясните на примерах.

9. Институт корпоративных секретарей. Обязанности и ответственность корпоративных секретарей. Раскройте (на примерах любой российской или западной компании) технологию деятельности аппарата КС в компании.

10. Рейтинги корпоративного управления (РКУ), их назначение. РКУ как ориентир для инвесторов, инструмент повышения стоимости и эффективности бизнеса. Покажите на примерах конкретных компаний.

11. Способы управления госпакетами акций в АО. Пути повышения эффективности управления госпакетами. Российский и международный опыт управления предприятиями с государственным участием.

12. Независимые директора. Их роль в советах директоров. «Портрет» независимого директора. Каков он? Расскажите о положительных примерах деятельности независимых директоров (международный и российский опыт).

13. Чем Вы объясните возрастающий спрос на корпоративное управление со стороны компаний среднего бизнеса и семейного бизнеса? Поясните это на примерах российских и зарубежных компаний.

14. Как Вы понимаете идею ко-детерминации (участия сотрудников в корпоративном управлении)? Поясните на примере немецкой модели корпоративного управления. Какие еще примеры участия работников в акционерной собственности по опыту других стран Вы знаете?

15. Гипотеза о конвергенции интересов и гипотеза об «окопавшихся» менеджерах. Как эти гипотезы связаны с агентской проблемой, со структурой акционерного капитала, с опционными программами? Поясните на конкретных примерах.

16. Профильные комитеты в составе совета директоров. Их назначение. Расскажите о компаниях, в советах директоров которых эффективно действуют профильные комитеты.

17. Что Вы знаете о принципах корпоративного управления? Раскройте важность их соблюдения на российском опыте и опыте зарубежных стран.

18. Раскройте основные риски акционеров (на примере Вашей компании или других компаний). Роль совета директоров в формировании стратегии управления рисками.

19. Риски топ-менеджеров и советов директоров. Проведите сравнение.

20. Англо-американская модель корпоративного управления: крах крупнейших компаний Enron, Worldcom и др. Необходимость появления Закона Сарбанейс-Оксли (2002г.). Раскройте смысл введенных поправок к законодательству и причины распространения их в других моделях корпоративного управления.

21. Немецкая модель корпоративного управления: основные тенденции в развитии.

22. Структура собственности в российской модели корпоративного управления. Как Вы можете охарактеризовать тенденции последних лет?

23. Госкорпорации и их роль в экономике России.

24. Проблемы мотивации и ответственности членов совета директоров. Международный и российский опыт.

25. Ситуация финансового и экономического кризиса 2008 года и риски компаний в сфере корпоративного управления.

26. Задачи советов директоров в условиях экономического и финансового кризиса.

27. Корпоративное управление и инвестиционная привлекательность компаний.

28. Стоимостной подход в корпоративном управлении. Почему ориентация на приращение стоимости компании связана с качеством корпоративного управления? Раскройте связь капитализации и корпоративного управления.

29. Новые цели совета директоров: корпоративное управление на основе стоимости.



30. Реализация программ корпоративной социальной ответственности в условиях экономического и финансового кризиса

Критерии и процедуры оценивания

Оценочное средство	0 баллов	3 балла (удовл.)	4 балла (хорошо)	5 баллов (отлично)
Разработка кейса (творческие работы)	отсутствие логики в представленном материале	работа не демонстрирует использование требуемых методов	работа демонстрирует использование требуемых методов, но подход тривиальный	работа содержит авторский подход, демонстрирует использование требуемых методов
доклады на круглом столе	Тема не раскрыта	тема раскрыта не полностью	тема раскрыта, но есть неточности или презентация не вполне характеризует доклад	тема раскрыта, презентация характеризует доклад
Проектное задание и подготовка представления результатов в виде мультимедиапрезентаций	Тема не раскрыта	тема раскрыта не полностью	тема раскрыта, но есть неточности или презентация не вполне характеризует доклад	тема раскрыта, презентация характеризует доклад
вопросы опроса (в т.ч на экзамене)	менее 50% правильных ответов	51-74% правильных ответов	75-84 % правильных ответов	85% и более правильных ответов

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Вопросы к зачету по специальной дисциплине (5.2.6 Менеджмент):

1. Назовите компоненты организационных изменений
2. Классификации организационных изменений.
3. Индивидуальный, групповой, институциональный уровни организационного развития.
4. Назовите этапы процесса внедрения изменений.
5. Назовите причины сопротивления изменениям и пути их преодоления.
6. Способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях.
7. Что такое организационные патологии? Чем они отличаются от болезней роста?
8. Какие патологии в строении организации вы знаете?
9. Какие патологии в управленческих отношениях Вы можете выделить?
10. Какие бывают патологии в организационных отношениях?
11. Дайте примеры организационных патологий на различных этапах жизненного цикла?
12. Необходима ли в организации борьба с патологиями? Как она должна быть организована?
13. Теория «Е» и теория «О» организационных изменений. Мотивация изменений: сочетание разных стимулов. Интеграция теории «Е» и «О».
14. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
15. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.
16. Модель «Кривой перемен» Дж. Дак.
17. Модель развития организации Мак-Кинси «7S».
18. Что такое «обучающаяся организация»?

19. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи
20. Цикл обучения и модели трансформации знаний. Контур решения задачи и контур трансформации знания. Фазы трансформации знаний: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация.
21. Рутинная как память организации. Поясните на примерах.
22. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
23. Как организовать процесс управления знаниями в организации?
24. Что означает готовность к изменениям в организации? Как вы это понимаете?
25. Назовите типичные ошибки при осуществлении изменений в организациях.
26. С помощью, каких методов можно преодолеть сопротивление переменам в организации? Поясните на примерах.
27. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры.
28. Понятие и принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
29. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
30. Современные подходы к проектированию организационных структур. Методы проектного управления.
31. Жизненный цикл организации. Что это? Дайте понятие.
32. Назовите основные концепции жизненного цикла организации.
33. Характерные черты модели жизненного цикла по Грейнеру.
34. Какие кризисные точки проходит организация по модели Грейнера?
35. Характеристика этапов жизненного цикла развития организации по Адизесу.
36. Применение концепции жизненного цикла организации в управленческих исследованиях.
37. Что такое идея реинкарнации организации? Что она дает в развитии организации?
38. Дайте примеры организационных патологий на различных этапах жизненного цикла?
39. «Витамины», необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла. Дайте их характеристику.
40. Методика экспресс-диагностики определения этапа жизненного цикла организации По И. Адизесу.
41. Что такое «ловушка предпринимателя»? как ее преодолеть?
42. Основные признаки этапа «Давай-давай!»
43. Основные признаки этапа расцвета организации.
44. Причины старения организаций. Характерные черты стареющих организаций.
45. Четыре управленческие роли в жизни организации: РАЕІ. Как Вы понимаете их значимость на каждом этапе жизненного цикла?
46. Для какой стадии жизненного цикла характерен групповой девиз: «Не гони волну!» Чем он опасен для организации?
47. Назовите «болезни роста» организации и методы их преодоления.
48. Какими характеристиками должен обладать президент компании? Процесс воспитания «истинного президента».
49. Как Вы понимаете роль топ-менеджера на разных этапах жизненного цикла?
50. Как меняется ответственность и полномочия топ-менеджмента на каждой стадии жизненного цикла? Поясните на примерах.
51. Охарактеризуйте проблемы для компаний, достигших этапа «Давай-давай!»

52. Как Вы можете объяснить, почему моделей, описывающих ранние стадии организации больше, чем тех, которые рассматривают поздние стадии жизненного цикла?
53. Как Вы понимаете застой в развитии организации? Как его преодолеть?
54. Как меняются приоритетные цели развития компании на каждом этапе жизненного цикла?
55. «Серийные предприниматели» и их роль в развитии организации.
56. Охарактеризуйте жизненный цикл управленческих стереотипов.
57. Какие финансовые кризисы могут возникнуть на разных этапах жизненного цикла компаний?
58. Почему в процессе управления необходимо учитывать стадию жизненного цикла развития организации, жизненный цикл ее подразделений и жизненный цикл сотрудников организации?
59. Жизненный цикл в контексте инвестиционной привлекательности и изменения стоимости компании.
60. Процесс перехода от предпринимательства к профессиональному управлению.

**Вопросы к кандидатскому экзамену по специальной дисциплине Менеджмент (5.2.6 Менеджмент):**

1. Бизнес-реинжиниринг как технология построения проектной организации.
2. Жизненный цикл в контексте инвестиционной привлекательности и изменения стоимости компании.
3. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки.
4. Классификации организационных изменений. Назовите этапы процесса внедрения изменений.
5. Компоненты организационных изменений, их классификации.
6. Контроллинг и учет рисков в стратегическом планировании деятельности предприятия.
7. Методика экспресс-диагностики определения этапа жизненного цикла организации По И. Адизесу.
8. Методы управления рисками: локализация риска, уход от риска, компенсация риска и распределение рисков.
9. Научная проблема диссертационного исследования. Методы и подходы к внедрению в образовательный процесс основных положений диссертационного исследования.
10. Основные формы хозяйственных объединений: картель, синдикат, трест, холдинг. Банковские холдинги и финансово-промышленные группы.
11. Понятие конкурентных преимуществ предприятия. Конкурентные преимущества и особенности применения стратегий.
12. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры.
13. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры.

14. Применение концепции жизненного цикла организации в управленческих исследованиях.
15. Причины старения организаций. Характерные черты стареющих организаций.
16. Процесс перехода от предпринимательства к профессиональному управлению.
17. Пути и методы предупреждения трудовых конфликтов и их разрешения.
18. Развитие социального партнёрства и корпоративной социальной ответственности бизнеса как составляющие стратегической цели предприятия.
19. Развитие фирменного планирования и переход к стратегическому менеджменту. Этапы процесса фирменного стратегического планирования.
20. Разделы стратегического планирования: производственная сфера, агропромышленный комплекс, социальная сфера, финансово-экономическая сфера, управленческая сфера, региональное хозяйство. Прогноз социально-экономического развития региона.
21. Роль проектного менеджмента в управлении организациями.
22. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций.
23. Управление процессами в организации. Методология развития бизнес-процессов.
24. Характеристика российской модели корпоративного управления.
25. Человеческие ресурсы в системе целеполагания. Кадровая политика и инновации в организации трудовых отношений.
26. Понятия «корпорация» и «корпоративное управление».
27. Интересы стейкхолдеров в процессе корпоративного управления компанией: российский и зарубежный опыт.
28. Характеристика англо-американской модели корпоративного управления.
29. Англо-американская модель корпоративного управления: ситуация финансового и экономического кризиса.
30. Характеристика российской модели корпоративного управления.
31. Развитие российской модели корпоративного управления.
32. Почему немецкая модель корпоративного управления называется самой демократичной из «классических» моделей?
33. Немецкая модель корпоративного управления: характерные особенности и основные тенденции в развитии.
34. Понятие моделей корпоративного управления, критерии сравнения моделей.
35. Соотношение экономических, социальных и гуманитарных интересов в «классических» моделях корпоративного управления.
36. Особенности японской модели корпоративного управления.
37. В чем сходство и различия немецкой и японской модели корпоративного управления?
38. Агентские издержки, их типология. Механизмы управления величиной агентских издержек.
39. Как вы объясняете возникновение агентской проблемы в современных корпорациях?
40. Дайте понятие «агентских издержек». Приведите примеры их проявления на российских предприятиях.
41. Почему поведение менеджеров в корпорации может быть оппортунистическим?
42. Понятие информационной асимметрии. Чем выгодна для менеджеров информационная асимметрия?

43. Поясните, почему информационная асимметрия является одним из средств борьбы за контроль над корпорацией?

44. Раскрытие информации и прозрачность в российской модели корпоративного управления. Требования к раскрытию информации в разных моделях корпоративного управления.

45. Поясните важность поддержания информационной прозрачности для развития цивилизованных норм корпоративной культуры в организации.

46. Сформулируйте проблемы социальной ответственности бизнеса.

47. Корпоративная социальная ответственность (КСО): российский и зарубежный опыт.

48. Сформулируйте основные обязательства корпорации, связанные с ее социальной ответственностью.

49. Узкий и широкий подход к проблеме корпоративной социальной ответственности.

50. Как соотносятся общие интересы корпорации и интересы ее участников?

51. Концентрация собственности и ее роль в КУ в компаниях. Предпосылки и последствия стремления к концентрации акционерного капитала. Методы анализа процессов концентрации собственности и ее влияния на деятельность компаний.

52. Разнообразие моделей корпоративного контроля в российских компаниях, их эволюция. Факторы формирования и развития моделей контроля. Роль качественных методов в выявлении моделей.

53. Международный и российский опыт действия Кодексов корпоративного поведения. Рекомендуемая структура Кодекса корпоративного поведения.

54. Функции и задачи Совета директоров. Профессиональный совет директоров: критерии и оценка.

55. В чем суть корпоративного управления, ориентированного на рост стоимости компании?

56. Профильные комитеты в составе совета директоров. Их назначение.

57. Основные риски акционеров. Роль совета директоров в формировании стратегии управления рисками.

58. Роль независимых директоров в советах директоров.

59. Совет директоров как механизм КУ: формирование и компетенция. Состав и деятельность в практике работы компаний.

60. Смена высшего менеджмента компаний: предпосылки, условия и последствия. Методы анализа смены менеджмента и его влияния на деятельность компаний.

61. Интеграционные процессы в российской экономике. Влияние корпоративной интеграции на корпоративное управление в компаниях. Методы анализа фактора корпоративной интеграции.

62. Понятие национальной модели КУ. Особенности складывающейся модели в российской экономике. Роль государства в формировании КУ.

63. Перспективы развития института акционерной собственности и механизмов КУ в России в контексте интересов бизнеса и государства.

64. Стоимость компаний и качество корпоративного управления.

65. Риски компаний в сфере корпоративного управления.

66. Рейтинги корпоративного управления (РКУ), их назначение. РКУ как ориентир для инвесторов, инструмент повышения стоимости и эффективности бизнеса.

67. Охарактеризуйте принципы корпоративного управления.

68. Задачи советов директоров в условиях экономического и финансового кризиса.

69. Госкорпорации и их роль в экономике России, перспективы развития госкорпораций.
70. Международный опыт управления компаниями с государственным участием.
71. Корпоративное управление и инвестиционная привлекательность компаний.
72. Необходимость появления Закона Сарбейс-Оксли (2002г.) в американском корпоративном праве. Раскройте смысл введенных поправок к законодательству и причины распространения их в других моделях корпоративного управления.
73. Организация деятельности советов директоров. В чем проявляется надзорная, наблюдательная функция Совета директоров? Поясните на примерах.
74. Сценарии развития корпоративного управления России в зависимости от социальноэкономического развития страны.
75. Проблемы мотивации и ответственности членов совета директоров. Международный и российский опыт.
76. Принципы корпоративного управления, их реализация в кодексах корпоративного поведения.
77. Поясните необходимость введения внешних и независимых директоров в состав Совета директоров корпорации.
78. Понятие рейтинга корпоративного управления, плюсы и минусы присвоения рейтингов.
79. Роль совета директоров в формировании стратегии управления рисками.
80. Принципы корпоративного управления, их применение в современных российских компаниях.
81. Рейтинги корпоративного управления (РКУ), их назначение. РКУ как ориентир для инвесторов, инструмент повышения стоимости и эффективности бизнеса.
82. «Бонусная культура» как феномен современного корпоративного управления. Особенности проявления бонусной культуры в условиях экономического и финансового кризиса.
83. Структура Кодекса корпоративного управления.
84. В чем суть корпоративного управления, ориентированного на рост стоимости компании?
85. Поясните необходимость введения внешних и независимых директоров в состав Совета директоров корпорации.
86. Особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием.