

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Частное учреждение высшего образования  
«Высшая школа предпринимательства (институт)»  
(ЧУВО «ВШП»)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б.02 Менеджмент,**  
компонент  
образовательной программы высшего образования —  
программы подготовки научных и научно-педагогических кадров  
в аспирантуре

научная специальность:  
**5.2.6. Менеджмент**

форма обучения — **очная**

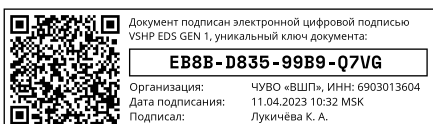
**ОДОБРЕНО**

Ученым советом ЧУВО «ВШП»  
Протокол заседания  
№02-03/23 от 2 февраля 2023 г.



**УТВЕРЖДАЮ**  
ЧУВО «ВШП»  
2 февраля 2023 г.  
Аллабян М.Г.

*в том числе оценочные материалы  
для проведения текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине*



Тверь, 2023

Рабочая программа по дисциплине «Менеджмент» по научной специальности 5.2.6. Менеджмент в соответствии с Федеральными государственными требованиями к структуре программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), условиям их реализации, сроком освоения этих программ с учетом различных форм обучения, образовательных технологий и особенностей отдельных категорий аспирантов (адъюнктов), утвержденные приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20.10.2021 г. № 951.

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

Целью освоения 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 сообществе;
- 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 3 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. Общая трудоемкость дисциплины составляет: 3 зачетных единиц (108 часов), в том числе:**

- лекции — 30 часов,
- практические занятия — 30 часов,
- самостоятельная работа аспиранта — 48 часов (подготовка и сдача экзамена — 36 часов).

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

№	Тема, раздел	Контактная работа обучающихся с преподавателем		Самостоятельная работа	Наименование оценочного средства
		лекции	практич. занятия		
<b>Раздел 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>					
1	Стратегическое планирование и управление на предприятии	2	2	2	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	2	2	3	Доклад на круглом столе
5	Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства	2	2	3	опрос
6	Контроллинг и учет рисков в стратегическом планировании деятельности предприятия	2	2	3	задачи
7	Государственный и региональный уровень стратегического планирования	2	2	3	опрос
8	Особенности управления человеческими ресурсами на предприятии	1	1	3	опрос
9	Социальное партнёрство в рамках социально-трудовых отношений	1	1	3	опрос

10	Система ответственности в сфере публичного управления	1	1	3	опрос тест
Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В АСПЕКТЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ					
11	Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.	2	2	3	Доклад на круглом столе
12	Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур	1	1	3	опрос кейс
13	Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕІ по Адизесу)	2	2	2	Доклад на круглом столе
Раздел 3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ					
14	Основные понятия корпоративного управления. Проблемы корпоративного управления	2	2	2	Доклад на круглом столе
15	Организация деятельности советов директоров. Формирование и развитие норм корпоративного поведения	2	2	2	Доклад на круглом столе
16	Рейтинги корпоративного управления. Риски в системе корпоративного управления	2	2	3	Доклад на круглом столе
17	Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций	2	2	2	Доклад на круглом столе
18	Эффективность корпоративного управления	2	2	2	Доклад на круглом столе
	Итого:	30	30	48	-

## **4.1. 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. 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 договора); 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 (AdizesLifecydeAssessmentReport). 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 РАЕI по Адизесу)**

Необходимость идентификации доминирующих ролей в стиле управления (Р, А, Е, I), получения понимания о грядущих этапах и ловушках. «Витамины» необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла (код РАШАдизеса). Определение стиля (РАЕI) управления по методологии Myers/Briggs (проведение тестирования). Определение (РАЕI) 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.

## 4.2. Планы занятий семинарского типа

### **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. Little.

### **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 договора); 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 PAEI по Адизесу)**

Форма проведения — дискуссия + решение кейсов.

### **Вопросы семинара:**

1. Поясните необходимость идентификации доминирующих ролей в стиле управления (P,A,E,I), получения понимания о грядущих этапах и ловушках.
2. «Витамины» необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла (код PAIEA Адизеса).
3. 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**

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:**

<b>Тема</b>	<b>Форма самостоятельной работы</b>	<b>Форма контроля</b>	<b>Ссылка на методические материалы</b>
Раздел 1	1) предварительная подготовка к занятиям, в том числе и к тем, на котором будет изучаться новый материал; 2) осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и	Самоконтроль, доклады на занятиях, решение кейсов	● Методические материалы по выполнению самостоятельной работы аспиранта;

	<p>краткая запись, а также своевременная доработка конспектов;</p> <p>3) подбор, изучение, анализ и при необходимости — конспектирование рекомендованных источников по учебной дисциплине;</p> <p>4) подготовка доклада; решение кейсов.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Основная и дополнительная литература;</li> <li>● Интернет-ресурсы</li> <li>●</li> </ul>
Раздел 2	<p>1) предварительная подготовка к занятиям, в том числе и к тем, на котором будет изучаться новый материал; осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись, а также своевременная доработка конспектов;</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) подготовка доклада; решение кейсов</p>	Самоконтроль, доклады на занятиях, решение кейсов	<p>Методические материалы по выполнению самостоятельной работы аспиранта;</p> <p>Основная и дополнительная литература;</p> <p>Интернет-ресурсы</p>
Раздел 3	<p>1) предварительная подготовка к занятиям, в том числе и к тем, на котором будет изучаться новый материал; осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись, а также своевременная доработка конспектов;</p> <p>2) самостоятельная работа при прослушивании лекций, осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и</p>	Самоконтроль, доклады на занятиях, решение кейсов	<p>Методические материалы по выполнению самостоятельной работы аспиранта;</p> <p>Основная и дополнительная литература;</p> <p>Интернет-ресурсы</p>

	<p>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) подготовка доклада; решение кейсов.</p>		
--	---	--	--

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

Организация самостоятельной работы аспирантов осуществляется в соответствии с методическими указаниями по выполнению самостоятельной работы для аспирантов. Для самостоятельной подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации аспиранты могут воспользоваться электронной библиотекой института, а также могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться услугами читального зала.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Основная литература**

1. Сидоров М. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник для вузов. — Москва: Юрайт, 2022. — 158 стр. — Режим доступа: <https://book.ru/>;
2. Фролов Ю. В., Серышев Р. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов [Электронный ресурс]: Учебное пособие для вузов. — Москва: Юрайт, 2022. — 154 стр. — Режим доступа: <https://book.ru/>;
3. Красильников С. А., Красильников А. С. Менеджмент. Управление холдингом [Электронный ресурс]: Учебное пособие для вузов. — Москва: Юрайт, 2022. — 169 стр. - Режим доступа: <https://book.ru/>;
4. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения [Электронный ресурс]: Учебно-практическое пособие. — Москва: Юрайт, 2022. — 447 стр - Режим доступа: <https://book.ru/>.

### **6.2. Дополнительная литература:**

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями [Текст] учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / А. Т. Зуб; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. — Москва: Юрайт, 2016. — 284 с. — 2 экз. — Режим доступа: <https://book.ru/>;
2. Зуб, А. Т. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник / А. Т. Зуб; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. — Москва: Юрайт, 2017. — 284 с. — Режим доступа: <https://book.ru/>.

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

1. Т. Оно. Производственная система Тойоты. — Режим доступа:

<http://freebooks.net.ua/36151-ono-t.-proizvodstvennaja-sistema-tojjoty.html>;

2. Материалы по истории производства и исследованию производственных систем. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/manman/01.shtml>;

3. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. — 5-е изд. — Режим доступа: <http://www.iworld.ru/attachment.php?barcode=978546901103&at=exc&n=0>;

4. Кононова В.Ю. Модернизация производственных систем на российских промышленных предприятиях: современное состояние и перспективы: [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);

5. Ильенкова С.Д. Производственный менеджмент. — Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/ManagementByIlenkova.shtml>;

6. Минаев Э. С., Агеева Н. Г., Аббата Дага А. Управление производством и операциями. — Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/ProductionManagement.shtml>;

7. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений, 2007. — 272 с. — Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/ProizvodstvennyyMenedzhmentPrinyatieIRealiza.shtml>;

8. Теория и практика маркетинга. — Режим доступа: [www.4p.ru](http://www.4p.ru);

9. Стратегический менеджмент: журнал, электронная библиотека. — Режим доступа: [www.grebennikon.ru/journal-36.html](http://www.grebennikon.ru/journal-36.html);

10. Материалы по стратегическому менеджменту и планированию — Режим доступа: — Режим доступа: [www.management.aanet.ru/strateg/](http://www.management.aanet.ru/strateg/);

11. Материалы по вопросам маркетинга, финансового, промышленного, международного управления организацией — Режим доступа: [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru);

12. Материалы по менеджменту. — Режим доступа: [www.roman.by/r-43108.html](http://www.roman.by/r-43108.html);

13. Статья Д. Сироткина Искушение менеджментом пятого уровня. — Режим доступа: [www.smartcat.ru/Referat/Management/Compounding.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/Compounding.shtml);

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

15. Плеханова Г.В. Кадровая политика организации и характеристика ее основных элементов. — Режим доступа: [www.smartcat.ru/Referat/Management/KadrovayaPolitikaOrganizaciiiHarakteris.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/KadrovayaPolitikaOrganizaciiiHarakteris.shtml);

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

17. Особенности управления персоналом в российских корпорациях. — Режим доступа: [www.smartcat.ru/Referat/Management/OsobennostiUpravleniyaPersonalomvRossi.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/OsobennostiUpravleniyaPersonalomvRossi.shtml);

18. Материалы по кадровому планированию. — Режим доступа: [www.smartcat.ru/Referat/Management/RealAmount.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/RealAmount.shtml);

19. Бельская Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы. — Режим доступа: [www.smartcat.ru/Referat/Management/UpravleniePersonalomTehnologiiIMetodyUcheb.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/UpravleniePersonalomTehnologiiIMetodyUcheb.shtml).

#### **6.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

- Электронная библиотечная система BOOK.ru: <https://www.book.ru/>.
- Федеральный образовательный портал «Российское образование»: [www.edu.ru](http://www.edu.ru).

### **6.5. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.**

Серверные операционные системы: Ubuntu, Debian; Пакетные менеджеры: rpm, yum, bundler; Офисные пакеты: Onlyoffice, OpenOffice (отечественное производство), LibreOffice; Облачные сервисы: Яндекс.Облако, Heroku, Google Documents, Google Sites; Веб-браузеры: Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Microsoft Edge, Zoom (бесплатная версия), Свободно-распространяемое ПО. Договор №419/2020 по сопровождению Электронного периодического справочника "Система Гарант" от 31 октября 2020 г.

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

См. приложение №1.

### **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) институт обеспечивает следующие условия:

1. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- наличие альтернативной версии официального сайта института 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 института;

2. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной;
- обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;

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

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

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

№ 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>

Итоговая оценка в % от максимальной суммы баллов:

0-50 % - неудовлетворительно;

51 -69 % - удовлетворительно;

70-84 % - хорошо;

85-100 % - отлично.

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 дисциплины Менеджмент в 3 семестре проводится в форме кандидатского экзамена.

### **9.1. 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».
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. 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, серьезность 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.
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

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 (P,A,E,I), получения понимания о грядущих этапах и ловушках.
2. «Витамины» необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла (код Адизеса).
3. 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 занятиях семинарского типа:

«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 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 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>
Тестирование	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

## КЕЙСЫ

### Кейс №1.

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

Фирма «Пекс» 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 «Пекс»? Обоснуйте свой ответ.

### Кейс №2.

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

Джон Смит является директором 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?
5. 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, научно-практический), отражение авторской позиции (по 2 балла за соблюдение каждого критерия)	0-10
<b>ИТОГО</b>	2 кейса	0-20

### **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 мультимедиа-презентаций**

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

### **Вопросы к кандидатскому экзамену по дисциплине Б.02 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 Сарбанейс-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

социально-экономического 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.

Критерии оценивания ответа аспиранта на кандидатском экзамене:

№	Критерии оценивания	Балл экзамена
1.	Оценки «отлично» 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 «хорошо» заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе практические задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Оценка «хорошо» 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 «удовлетворительно» 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 «удовлетворительно»	Удовлетворительно



	выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе и при выполнении заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	
4.	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических заданий. Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательного учреждения без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	Неудовлетворительно

Приложение №1

Менеджмент	<p><b>Специализированная многофункциональная учебная аудитория для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования (аудитория № 7):</b></p> <p>- <i>специализированная мебель:</i>  столы обучающихся;  стулья обучающихся;  стол педагогического работника;  стул педагогического работника;  стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий;</p> <p>- <i>технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории, в том числе демонстрационное оборудование:</i>  многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);  интерактивная доска;  мультимедийный проектор;  ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно–образовательной среде лицензиата</p>	<p>170001,  Тверская область, г. Тверь,  ул. Спартака,  д. 26а  (38,2 кв.м.,  1 этаж,  помещение № 7)</p>	Безвозмездное пользование	Богачев Сергей Александрович	<p>Договор безвозмездного пользования недвижимым имуществом № 01-18/Н от 01.11.2020 с приложениями №№ 1-3; срок действия договора: с 01.11.2020 по 30.09.2025</p>
	<p><b>Специализированная многофункциональная учебная аудитория для проведения учебных занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования (аудитория № 13):</b></p> <p>- <i>специализированная мебель:</i>  компьютерные столы обучающихся;  стулья обучающихся;  стол педагогического работника;  стул педагогического работника;  стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий;</p>	<p>170001,  Тверская область, г. Тверь,  ул. Спартака,  д. 26а  (22,05 кв.м.,  1 этаж,  помещение № 13)</p>	Безвозмездное пользование	Богачев Сергей Александрович	<p>Договор безвозмездного пользования недвижимым имуществом № 01-18/Н от 01.11.2020 с приложениями №№ 1-3; срок действия договора: с 01.11.2020 по 30.09.2025</p>

	<p>- <i>технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории, в том числе демонстрационное оборудование:</i>  многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);  магнитно-маркерная доска;  мультимедийный проектор;  экран;  пульт управления;  коммутационные устройства;  ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата;  моноблоки (в том числе, клавиатуры, мыши, наушники с микрофонами) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата</p>				
	<p><b>Помещение для организации практической подготовки обучающихся с перечнем основного оборудования - Помещение для консультаций клиентов финансовой организации (кабинет № 173):</b>  - столы;  - стулья;  - доски маркерные;  - шкафы;  - моноблоки</p>	<p>170000,  г. Тверь,  ул. Володарского, дом 7  (72 кв.м., помещение № 173)</p>	<p>Практическая подготовка</p>	<p>Тверское отделение № 8607 - филиал публичного акционерного общества «Сбербанк России»</p>	<p><b>Договор № 1</b>  о практической подготовке обучающихся, заключенный между организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и организацией, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы от 25.01.2023; срок действия договора: с 25.01.2023 по 24.01.2028</p>
	<p><b>Помещение для организации практической подготовки обучающихся с перечнем основного</b></p>	<p>170027,  г. Тверь,  ул. Ильи Касьянова,</p>	<p>Практическая подготовка</p>	<p>Общество</p>	<p><b>Договор № 2</b>  о практической подготовке</p>

	<p><b>оборудования</b> - Кабинет для проведения переговоров с физическими и юридическими лицами (кабинет № 7):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- столы;</li> <li>- стулья;</li> <li>- проектор;</li> <li>- экран для проектирования;</li> <li>- моноблок;</li> <li>- доски маркерные</li> </ul>	<p>дом 13 (23 кв.м., помещение № 7)</p>		<p>с ограниченной ответственностью «Контроль»</p>	<p>обучающихся, заключенный между организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и организацией, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы от 25.01.2023; срок действия договора: с 25.01.2023 по 24.01.2028</p>
	<p><b>Помещение для самостоятельной работы обучающихся с перечнем основного оборудования</b> (аудитория № 5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Столы для обучающихся;</li> <li>Стулья для обучающихся;</li> <li>Стол для педагогического работника;</li> <li>Стул для педагогического работника;</li> <li>Компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду лицензиата;</li> <li>Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду лицензиата;</li> <li>Принтер со сканером</li> </ul>	<p>170001, Тверская область, г. Тверь, ул. Спартака, д. 26а (12,83 кв.м., 1 этаж, помещение № 5)</p>	<p>Безвозмездное пользование</p>	<p>Богачев Сергей Александрович</p>	<p>Договор безвозмездного пользования недвижимым имуществом № 01-18/Н от 01.11.2020 с приложениями №№ 1-3; срок действия договора: с 01.11.2020 по 30.09.2025</p>
	<p><b>Помещение для самостоятельной работы обучающихся с перечнем основного оборудования</b> (аудитория № 14):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Столы для обучающихся;</li> <li>Стулья для обучающихся;</li> <li>Стол для педагогического работника;</li> <li>Стул для педагогического работника;</li> </ul>	<p>170001, Тверская область, г. Тверь, ул. Спартака, д. 26а (22,5 кв.м., 1 этаж, помещение № 14)</p>	<p>Безвозмездное пользование</p>	<p>Богачев Сергей Александрович</p>	<p>Договор безвозмездного пользования недвижимым имуществом № 01-18/Н от 01.11.2020 с приложениями №№ 1-3;</p>

	<p>Компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду лицензиата;</p> <p>Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду лицензиата;</p> <p>Принтер со сканером</p>				<p>срок действия договора: с 01.11.2020 по 30.09.2025</p>
--	--	--	--	--	---