

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»


**Одобрена**

на заседании кафедры  
менеджмента

26 декабря 2019 г.

протокол № 4

Зав. кафедрой



А.Е. Плахин

(подпись)


**Утверждена**

Советом по учебно-методическим вопросам  
и качеству образования

15 января 2020 г.

протокол № 5

Председатель



Д.А. Карх

(подпись)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Наименование дисциплины  | Экономика и управление народным хозяйством<br>(менеджмент) |
| Направление подготовки   | 38.06.01 Экономика   |
| Направленность           | Экономика и управление народным хозяйством                 |
| Форма обучения           | Очная, заочная   |
| Год набора               | 2020   |
| Разработана:             |  |
| Доцент, канд. экон. наук |  |

Плахин Андрей Евгеньевич

(Подпись)

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 09.09.2021 14:45:14  
Уникальный программный ключ:  
24f866be2aca16484036a8cbb3c509a9531e605f

Екатеринбург – 2020

## 1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Основными задачами изучения дисциплины являются:

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

Виды и задачи профессиональной деятельности по дисциплине:

- научно-исследовательская деятельность в области экономики и управления народным хозяйством;
- преподавательская деятельность: ведение научно-исследовательской работы в образовательной организации, в том числе руководство научно-исследовательской работой студентов.

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

Дисциплина «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)» является дисциплиной по выбору учебного плана по направлению 38.06.01 Экономика, направленности Экономика и управление народным хозяйством.

Результатом освоения дисциплины является получение аспирантами следующих знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций:

| Компетенции (шифр)  | Результат обучения |   |
|---|--------------------|---|
| ОПК-1 – способность самостоятельно осуществлять научно-исследовательскую деятельность в соответствующей профессиональной области с использованием современных методов исследования и информационно-коммуникационных технологий; | – знать:           | теорию и методологию научно-исследовательской деятельности в области экономики, организации и управления народным хозяйством.                       |
|   | – уметь            | самостоятельно осуществлять научно-исследовательскую деятельность в области экономики.  |
|   | – владеть          | современными методами исследования и информационно-коммуникационными технологиями   |
| ПК-1 – владение методологией исследований и способность к разработке новых методов и методик и их применение в научно-исследовательской деятельности в сфере экономики;   | – знать:           | методологию исследования в области экономики;   |
|   | – уметь            | самостоятельно осуществлять комплексные исследования в области экономики;   |
|   | – владеть          | навыками критического анализа современных тенденций в переосмыслении базовых концепций и теорий исследуемой области в русле экономической эволюции. |
| ПК-2 – способность самостоятельно формировать и научно  | – знать:           | основные экономические законы и закономерности  |
|   | – уметь            | - оценивать проблемы социально-экономического развития  |

|  |           |  |
|--|-----------|--|
| обосновывать экономические и организационно-управленческие решения, имеющие существенное значение для экономической деятельности организации |           | организации и находить организационно-управленческие пути их преодоления;<br>- оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения. |
|  | – владеть | навыками разработки и научного обоснования организационно-управленческих решений в деятельности организации.   |

Изучение дисциплины заканчивается сдачей 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 «Экономика и управление народным хозяйством (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: 7 зачетных единиц (252 часа), в том числе:

- для аспирантов очной формы обучения: лекции – 12 часов, практические занятия – 24 часа, самостоятельная работа аспиранта, включая подготовку к зачету и экзамену – 216 часов;
- для аспирантов заочной формы обучения: лекции – 8 часов, практические занятия – 20 часов, самостоятельная работа аспиранта, включая подготовку к зачету и экзамену – 224 часа.

График изучения дисциплины для очной формы обучения

| Вид учебной работы  | Всего, час | Часы        |   |       |      |       |   |
|---|------------|-------------|---|-------|------|-------|---|
|   |            | год/семестр |   |       |      |       |   |
|   |            | 1 год       |   | 2 год |      | 3 год |   |
|   |            | 1           | 2 | 3     | 4    | 5     | 6 |
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>                                  | 252        |             |   |       |      |       |   |
| <i>Аудиторные занятия</i>   |            |             |   |       |      |       |   |
| Лекции (Л)  | 12         |             |   |       | 8    | 4     |   |
| Практические занятия (ПЗ)   | 24         |             |   |       | 12   | 12    |   |
| <i>Самостоятельная работа, включая подготовку к зачету и экзамену</i> | 216        |             |   |       | 88   | 128   |   |
| <i>Форма аттестации</i>   |            |             |   |       | Зач. | Экз.  |   |

График изучения дисциплины для заочной формы обучения

| Вид учебной работы  | Всего, час | Часы        |   |       |      |       |   |       |   |
|---|------------|-------------|---|-------|------|-------|---|-------|---|
|   |            | год/семестр |   |       |      |       |   |       |   |
|   |            | 1 год       |   | 2 год |      | 3 год |   | 4 год |   |
|   |            | 1           | 2 | 3     | 4    | 5     | 6 | 7     | 8 |
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>                                  | 252        |             |   |       |      |       |   |       |   |
| <i>Аудиторные занятия</i>   |            |             |   |       |      |       |   |       |   |
| Лекции (Л)  | 8          |             |   |       | 6    | 2     |   |       |   |
| Практические занятия (ПЗ)   | 20         |             |   |       | 10   | 10    |   |       |   |
| <i>Самостоятельная работа, включая подготовку к зачету и экзамену</i> | 224        |             |   |       | 92   | 132   |   |       |   |
| <i>Форма аттестации</i>   |            |             |   |       | Зач. | Экз.  |   |       |   |

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

**4.1 Тематический план изучения дисциплины**

Для аспирантов очной формы обучения:

| №  | 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  | 0,5  | 1                | 6                      | Доклад на круглом столе          |
| 2.   | Методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия в условиях рыночной экономики              | 0,5  | 1                | 6                      | опрос                            |
| 3.   | Процесс целеполагания как этап процедуры стратегического планирования  | 0,5  | 1                | 6                      | кейс                             |
| 4.   | Модели стратегического выбора и реализация стратегических планов предприятия                                   | 0,5  | 1                | 6                      | Доклад на круглом столе, кейс    |
| 5.   | Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства   | 0,5  | 1                | 6                      | опрос                            |
| 6.   | Контроллинг и учет рисков в стратегическом планировании деятельности предприятия                               | 0,5  | 1                | 6                      | задачи                           |
| 7.   | Государственный и региональный уровень стратегического планирования  | 0,5  | 1                | 6                      | кейс                             |
| 8.   | Особенности управления человеческими ресурсами на предприятии  | 0,5  | 1                | 6                      | проектное задание                |
| 9.   | Социальное партнёрство в рамках социально-трудовых отношений   | 0,5  | 0,5              | 6                      | опрос                            |
| 10.  | Система ответственности в сфере публичного управления  | 0,5  | 0,5              | 6                      | тест                             |
| <b>Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В АСПЕКТЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ</b> |  |  |                  |                        |                                  |
| 11.  | Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.                                  | 0,5  | 0,5              | 6                      | Доклад на круглом столе          |
| 12.  | Основные идеи и принципы управления изменениями в организации. Модели и концепции организационных изменений    | 0,5  | 0,5              | 6                      | опрос                            |
| 13.  | Управление организационным знанием. Трансформация знаний<br>Создание обучающейся организации                   | 0,5  | 0,5              | 6                      | кейс                             |
| 14.  | Организационные патологии. «Болезни роста» организации.  |  | 0,5              | 6                      | Доклад на круглом столе          |
| 15.  | Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур                           | 0,5  | 0,5              | 6                      | опрос                            |
| 16.  | Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы |  | 0,5              | 6                      | опрос                            |

|   |   |     |     |     |  |
|---|---|-----|-----|-----|--|
| 17.                                       | Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕІ по Адизесу)          | 0,5 | 1   | 6   | кейс                                     |
| <b>Раздел 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ</b>     |   |     |     |     |  |
| 18.                                       | Объекты, субъекты и процессы управления проектами   | 0,5 | 1   | 6   | Доклад на круглом столе<br>тест, кейс    |
| 19.                                       | Стандартизация и сертификация в области управления проектами  |     | 1   | 6   | Доклад на круглом столе<br>тест, доклад  |
| 20.                                       | Управление содержанием проекта. Управление проектом по временным параметрам   | 0,5 | 1   | 6   | Кейс, проектное задание                  |
| 21.                                       | Управление стоимостью и финансированием, качеством и рисками проекта.   |     | 0,5 | 6   | Доклад на круглом столе,<br>кейс, задачи |
| 22.                                       | Управление контрактами и поставками. Управление коммуникациями  | 0,5 | 0,5 | 6   | кейс                                     |
| <b>Раздел 4. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b> |   |     |     |     |  |
| 23.                                       | Основные понятия корпоративного управления  | 0,5 | 1   | 6   | Доклад на круглом столе                  |
| 24.                                       | Проблемы корпоративного управления  | 0,5 | 1   | 6   | кейс                                     |
| 25.                                       | Организация деятельности советов директоров   |     | 0,5 | 6   | кейс                                     |
| 26.                                       | Формирование и развитие норм корпоративного поведения   | 0,5 | 0,5 | 8   | Доклад на круглом столе                  |
| 27.                                       | Рейтинги корпоративного управления  |     | 1   | 8   | Доклад на круглом столе                  |
| 28.                                       | Риски в системе корпоративного управления   | 0,5 | 1   | 8   | Доклад на круглом столе,<br>кейс         |
| 29.                                       | Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций | 0,5 | 1   | 8   | Доклад на круглом столе                  |
| 30.                                       | Эффективность корпоративного управления   | 0,5 | 1   | 8   | Доклад на круглом столе                  |
|   | Подготовка к зачету и экзамену  |     |     | 26  | Зачет, экзамен                           |
|   | Итого:  | 12  | 24  | 216 |  |

Для аспирантов заочной формы обучения:

| №   | 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   | 0,5  | 1                | 8                      | Доклад на круглом столе          |
| 2.  | Методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия в условиях рыночной экономики | 0,5  | 1                | 8                      | опрос                            |
| 3.  | Процесс целеполагания как этап процедуры стратегического планирования                             |  | 1                | 8                      | кейс                             |
| 4.  | Модели стратегического выбора и реализация стратегических планов предприятия                      | 0,5  | 1                | 8                      | Доклад на круглом столе, кейс    |

|  |  |     |     |   |   |
|--|--|-----|-----|---|---|
| 5.   | Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства   | 0,5 | 1   | 8 | опрос                                   |
| 6.   | Контроллинг и учет рисков в стратегическом планировании деятельности предприятия                                       | 0,5 | 1   | 8 | задачи                                  |
| 7.   | Государственный и региональный уровень стратегического планирования  |     | 1   | 8 | кейс                                    |
| 8.   | Особенности управления человеческими ресурсами на предприятии  | 0,5 | 1   | 8 | проектное задание                       |
| 9.   | Социальное партнёрство в рамках социально-трудовых отношений   |     | 0,5 | 6 | опрос                                   |
| 10.  | Система ответственности в сфере публичного управления  | 0,5 | 0,5 | 6 | тест                                    |
| <b>Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В АСПЕКТЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ</b> |  |     |     |   |   |
| 11.  | Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.  |     | 0,5 | 8 | Доклад на круглом столе                 |
| 12.  | Основные идеи и принципы управления изменениями в организации. Модели и концепции организационных изменений            | 0,5 | 0,5 | 6 | опрос                                   |
| 13.  | Управление организационным знанием. Трансформация знаний<br>Создание обучающейся организации                           |     | 0,5 | 6 | кейс                                    |
| 14.  | Организационные патологии. «Болезни роста» организации.  |     | 0,5 | 6 | Доклад на круглом столе                 |
| 15.  | Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур                                   |     | 0,5 | 6 | опрос                                   |
| 16.  | Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы         | 0,5 | 0,5 | 6 | опрос                                   |
| 17.  | Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕI по Адизесу) | 0,5 | 1   | 6 | кейс                                    |
| <b>Раздел 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ</b>  |  |     |     |   |   |
| 18.  | Объекты, субъекты и процессы управления проектами  |     | 1   | 6 | Доклад на круглом столе<br>тест, кейс   |
| 19.  | Стандартизация и сертификация в области управления проектами   | 0,5 | 0,5 | 6 | Доклад на круглом столе<br>тест, доклад |
| 20.  | Управление содержанием проекта. Управление проектом по временным параметрам  |     | 0,5 | 6 | Кейс, проектное задание                 |
| 21.  | Управление стоимостью и финансированием, качеством и рисками проекта.  |     | 0,5 | 6 | Доклад на круглом столе, кейс, задачи   |
| 22.  | Управление контрактами и поставками. Управление коммуникациями   | 0,5 | 0,5 | 6 | кейс                                    |
| <b>Раздел 4. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>                                      |  |     |     |   |   |
| 23.  | Основные понятия корпоративного управления   |     | 0,5 | 6 | Доклад на круглом столе                 |
| 24.  | Проблемы корпоративного управления   | 0,5 | 0,5 | 6 | кейс                                    |
| 25.  | Организация деятельности советов директоров  |     | 0,5 | 6 | кейс                                    |

|     |   |     |     |     |                               |
|-----|---|-----|-----|-----|-------------------------------|
| 26. | Формирование и развитие норм корпоративного поведения   | 0,5 | 0,5 | 6   | Доклад на круглом столе       |
| 27. | Рейтинги корпоративного управления  |     | 0,5 | 6   | Доклад на круглом столе       |
| 28. | Риски в системе корпоративного управления   | 0,5 | 0,5 | 6   | Доклад на круглом столе, кейс |
| 29. | Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций |     | 0,5 | 6   | Доклад на круглом столе       |
| 30. | Эффективность корпоративного управления   | 0,5 | 0,5 | 6   | Доклад на круглом столе       |
|     | Подготовка к зачету и экзамену  |     |     | 26  | Зачет, экзамен                |
|     | Итого:  | 8   | 20  | 224 |                               |

## 4.2 Содержание учебной дисциплины

### Раздел 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

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

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

Сущность стратегического планирования в системе управления предприятием. Сравнительный анализ моделей стратегического планирования. Разработка целевых комплексных программ как форма стратегического планирования. Исходные документы для разработки стратегического планирования.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Регион как объект стратегического управления. Разделы стратегического планирования: производственная сфера, агропромышленный комплекс, социальная сфера, финансово-экономическая сфера, управленческая сфера, региональное хозяйство. Прогноз социально-экономического развития региона. Анализ среды города. Стратегические варианты развития города. Задачи и этапы целевых комплексных программ. Проектирование новой структуры управления городом.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

публичного управления. Реформы в системе публичного управления.

Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики. Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах. Прямые и обратные связи государственной политики, механизмов, методов и технологий ее разработки и реализации. Развитие форм государственно-частного партнерства.

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

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

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

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

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

### **Тема 12. Основные идеи и принципы управления изменениями в организации. Модели и концепции организационных изменений**

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 13. Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации**

Понятие организационного знания. Управление организационным знанием. Организационные способности (компетенции, концепции, контакты) – знания компании. Цели программы по управлению знаниями в компании. Процедурная модель проекта управления знаниями. Выгоды для компаний, управляющих знаниями. Концепция обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания. Рутин как память организации. Цикл обучения и модели трансформации знаний. Контур решения задачи и контур трансформации знания. Фазы трансформации знаний: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация. Спираль создания знания. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

### **Тема 14. Организационные патологии. «Болезни роста» организации.**

Понятие организационных патологий. Их отличия от болезней роста организации. Типы организационных патологий: патологии в строении организаций; патологии в управленческих решениях; патологии в организационных отношениях. Типичные патологии на разных стадиях жизненного цикла. Борьба с патологиями. Преодоление кризиса развития организации в реализации новой бизнес-идеи. Феномен серийных предпринимателей. Психологический портрет серийного предпринимателя. Типичные болезни роста организации, пути их преодоления.

### **Тема 15. 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.

### **Тема 16. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы**

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

### **Тема 17. Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕИ по Адизесу)**

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

"диагностики командных ролей Белбина".

### **Раздел 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

#### **Тема 18. Объекты, субъекты и процессы управления проектами**

Понятие проекта. Отличительные особенности проектной деятельности. Особенности построения бизнес-процессов в проектной деятельности. Понятие управления проектом. Понятие проектно-ориентированного управления.

Классификация проектов.

Объекты проектного управления: проекты, программы, портфели проектов, проектно-ориентированные организации, жизненный цикл проекта и его фазы

Субъекты проектного управления: заинтересованные стороны проекта, команда проекта, менеджер проекта.

Процессы управления проектами: инициация, планирование, организации, контроля, завершения.

Современное состояние управления проектами.

#### **Тема 19. Стандартизация и сертификация в области управления проектами**

Понятие стандартов и стандартизации. Классификация стандартов по управлению проектами. Системная модель управления проектами. Роль стандартов и стандартизации в профессиональном управлении проектами.

Сущность сертификации. Процедура прохождения. Отличительные особенности различных видов сертификации.

Рамочные стандарты как основа создания корпоративного стандарта по управлению качеством (РМВоК, ISO 10006 или ISO 21500). Роль специализации и детализации при переходе от рамочных стандартов к корпоративному. Структура корпоративного стандарта: политика компании по управлению проектами, процедуры управления проектом, детальные инструкции по исполнению процедур, шаблоны документов. Шаблон Плана управления проектом. Основные этапы создания корпоративного стандарта управления проектами.

#### **Тема 20. Управление содержанием проекта. Управление проектом по временным параметрам**

Сущность управления содержанием проекта. Цель, результаты и работы проекта. Устав проекта.

Процессы и метод управления содержанием проекта. Структурная декомпозиция работ (СДР).

Сущность управления проектом по временным параметрам. Процессы и метод управления проектом по временным параметрам. Разработка цели и стратегии управления временем. Определение критериев оценки качества календарных планов. Определение предметной области управления «временем». Определение ограничений. Определение методологии управления проектом по временным параметрам. Определение требований к системе управления проектом по временным параметрам.

Определение последовательности (логики) выполнения работ. Определение потребности работ проекта в ресурсах. Определение продолжительностей выполнения работ. Определение расписаний (календарного плана) работ проекта. Определение и анализ графиков потребности проекта в ресурсах. Оптимизация расписания проекта. Утверждение календарных планов. Разработка и утверждение плана управления проектом по временным параметрам.

Организация и контроль, анализ и регулирование, закрытие управления проектом по временным параметрам.

#### **Тема 21. Управление стоимостью и финансированием, качеством и рисками проекта.**

Сущность управления проектом по стоимостным параметрам. Процессы и методы управления проектом по стоимостным параметрам.

Разработка плана управления стоимостью в проекте. Планирование ресурсов и определение их количества, необходимого для успешного выполнения проекта. Оценка стоимости проекта. Формирование бюджета проекта. Разработка плана финансирования, который должен соответствовать сформированному бюджету проекта.

Учет фактических затрат в проекте. Формирование отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта. Определение степени выполнения проекта по стоимостным показателям. Анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета. Анализ различных факторов, влияющих на позитивные и негативные отклонения. Подготовка и анализ корректирующих воздействий;

Основные процессы управления качеством проекта: планирование, обеспечение и контроль. Содержание процедур, методов и средств основных процессов управления качеством проекта.

Инструменты и методы управления качеством проекта: функционально-стоимостной анализ, функционально-физический анализ, структурирование функций качества, анализ последствий и причин отказов, сравнительный анализ затрат и выгод, анализ ценности и стоимости качества (анализ цепочек создания стоимости и ценности), методы контроля качества, методы обеспечения качества.

Методы обеспечения и контроля качества проекта: бенчмаркинг; контрольные листки, мозговой штурм, схема процесса, диаграмма Парето, причинно-следственная диаграмма, временной ряд, контрольная карта, гистограмма, диаграмма разброса, выборочные оценки.

Риск и возможность. Управление рисками. Основные симптомы (триггеры) риска. Типология рисков. Процесс управления рисками в соответствии со стандартом ICB SOVNET 3.0. Концепция приемлемого риска. Риск-аппетит (толерантность к риску).

Формирование реестра рисков проекта и карточек рисков. Процессы и методы идентификации рисков. Качественная оценка рисков проекта. Шкала оценки вероятности и воздействия на риски проекта. Инструменты и методы количественной оценки рисков. Методы реагирования на риск. Инструменты снижения рисков – диверсификация, страхование, хеджирование, лимитирование, резервирование.

## **Тема 22. Управление контрактами и поставками. Управление коммуникациями**

Основные задачи управления контрактами и поставками в проекте. Закупки. Основные способы закупок. Договор (контракт). Типы контрактов. Процесс управления контрактами и поставками в соответствии со стандартом ICB SOVNET 3.0. Определение потребностей проекта в услугах (работах) и материальных ресурсах. Определение требований и ограничений к ресурсам.

Определение требований и ограничений к поставщикам (контракторам). Категории закупаемой продукции. Определение экономически обоснованного размера закупки. Понятие и виды коммуникаций в проекте. Значение управления коммуникациями для эффективной реализации проекта. Коммуникативные барьеры в проекте и способы их преодоления. Требования к коммуникациям. Конфиденциальность.

План управления коммуникациями проекта. Процесс управления коммуникациями в соответствии со стандартом ICB SOVNET 3.0. Основные коммуникационные технологии. Методы определения Информационных потребностей всех участников проекта. Разработка информационных потоков в проекте.

## **Раздел 4. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

### **Тема 23. Основные понятия 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.

#### **Тема 24. Проблемы корпоративного управления**

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 25. Организация деятельности советов директоров**

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, познакомиться 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.

## **Тема 26. Формирование и развитие норм корпоративного поведения**

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 27. Рейтинги 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.

## **Тема 28. Риски в системе корпоративного управления**

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 29. 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 30. Эффективность корпоративного управления**

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

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

## **4.3 Планы семинарских занятий**

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

Форма проведения - Круглый стол - дискуссия

#### **Вопросы семинара:**

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

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

Форма проведения – дискуссия

#### **Вопросы семинара:**

1. Мониторинг состояния внутренней и внешней среды.
2. Угрозы и возможности внешней среды.
3. Потенциал внутренней среды.
4. Оценка стратегических факторов как основа определения основных целей предприятия.
5. Стейкхолдеры и их интересы. Власть стейкхолдеров.
6. Анализ конкурентоспособности предприятия и карты позиционирования.
7. Анализ эффективности текущей деятельности предприятия.
8. Методики PEST (STEP) анализа. Табличные и матричные формы SWOT-анализа. Методики портфельного анализа.

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

Форма проведения – дискуссия + решение кейсов

#### **Вопросы семинара:**



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

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

Форма проведения – круглый стол - дискуссия + решение кейсов

##### **Вопросы семинара:**

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

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

Форма проведения – дискуссия

##### **Вопросы семинара:**

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

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

Форма проведения – дискуссия + решение задач

##### **Вопросы семинара:**

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

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

Форма проведения – дискуссия + решение кейсов

**Вопросы семинара:**

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

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

Форма проведения - круглый стол – дискуссия

**Вопросы семинара:**

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

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

Форма проведения - круглый стол - дискуссия

**Вопросы семинара:**

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

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

Форма проведения - круглый стол - дискуссия

**Вопросы семинара:**

1. Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного управления, основные тенденции и направления ее развития в современных условиях.
2. Публичное управление в условиях глобализации и становления информационного общества.
3. Особенности национальной организации системы публичного управления.
4. Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации.
5. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики.
6. Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах.

7. Развитие форм государственно-частного партнерства.
8. Система ответственности в сфере публичного управления.
9. Информационное обеспечение системы публичного управления. «Электронная демократия», «электронное государство», «электронное правительство» и технологии электронного администрирования.

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

Форма проведения - Круглый стол - дискуссия

#### **Вопросы семинара:**

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

### **Тема 12: Основные идеи и принципы управления изменениями в организации. Модели и концепции организационных изменений**

Форма проведения – дискуссия

#### **Вопросы семинара:**

1. Назовите этапы процесса внедрения изменений.
2. Основные причины сопротивления изменениям.
3. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
4. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).
5. Ресурсная поддержка изменения.
6. Сопоставьте модели организационных изменений К. Левина и модели успешного проведения изменений Л. Грейнера.
7. Назовите возможности развития крупных и малых предприятий на основе стратегии управления изменениями.
8. Организационные и поведенческие факторы в обеспечении организационного изменения.
9. Организация внедрения изменений в известной Вам организации.
10. Экспериментальная подготовка внедрения изменения.

### **Тема 13: Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации**

Форма проведения – дискуссия

#### **Вопросы семинара:**

1. Дайте понятие организационного знания и управления организационным знанием.
2. Каковы цели и процедуры программы по управлению знаниями в компании?
3. Концепция обучающейся организации. Как создавать организационное знание?
4. Что включает в себя модель трансформации знаний?
5. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации

### **Тема 14: Организационные патологии. «Болезни роста» организации.**

Форма проведения – дискуссия

#### **Вопросы семинара:**

1. Дайте понятие организационных патологий, их отличия от болезней роста организации.
2. Как должна быть организована борьба с патологиями?
3. Как связан процесс перехода от предпринимательства к профессиональному управлению с преодолением кризиса развития организации и реализацией новой бизнес-идеи?
4. Типичные болезни роста организации, пути их преодоления, методика измерения «болезней роста».

## **Тема 15: Реструктуризация управления компаниями. 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 16: Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы**

Форма проведения – дискуссия

### **Вопросы семинара:**

1. Назовите основные этапы экспресс-анализа для выявления этапа жизненного цикла организации (AdizesLifecycleAssessmentReport).
2. Какие управленческие выводы можно сделать на основе использования диагностики ЖЦ в практике управления организацией? прокомментируйте данными собственного исследования.
3. Какова специфика перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту в российских условиях.

## **Тема 17: 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 PAIEАдизеса).
3. Определение стиля (PAEI) управления по методологии Myers/Briggs (проведение тестирования).
4. Определение (PAEI) стилей на основании "диагностики командных ролей Белбина".

## **Тема 18. Объекты, субъекты и процессы управления проектами**

### **Семинар. Современные вызовы и тенденции управления проектами**

Форма проведения - круглый стол – дискуссия

### **Вопросы семинара:**

1. Особенности различных объектов управления проектами: проекты, программы, портфели проектов.
2. Идентификация и управление заинтересованными сторонами проекта: сущность и методические инструменты.
3. Критерии успеха и неудач проекта в соответствии с различными стандартами управления проектами.
4. Содержание корпоративного стандарта для различных предметных областей управления проектами.
5. Современные тенденции управления проектами.
6. Применение смежных методологий в управлении проектами.

## **Тема 19. Стандартизация и сертификация в области управления проектами**

### ***Семинар. Сравнительный анализ стандартов управления проектами***

Форма проведения - круглый стол - дискуссия

#### **Вопросы семинара:**

1. Сравнительный анализ международных профессиональных стандартов управления проектами.
2. Сравнительный анализ национальных стандартов управления проектами.
3. Сравнительный анализ отраслевых стандартов управления проектами.
4. Сертификация руководителей проекта: «за» и «против»

## **Тема 20. Управление содержанием проекта Управление проектом по временным параметрам**

### ***Семинар. Составление устава проекта и структурной декомпозиции работ.***

#### ***Составление сетевого графика и диаграммы Ганта***

Форма проведения - Решение кейсов

Кейс 1. Заполнение Устава и составление СДР для проекта открытия салона модной одежды

Кейс 2. Заполнение Устава и составление СДР для проекта реконструкции биатлонной базы

Кейс 3. Планирование свадьбы

Кейс 4. Определение критического пути и продолжительности проекта открытия салона модной одежды

Кейс 5. Составление сетевого графика и диаграммы Ганта проекта форума управляющих проектами

## **Тема 21 Управление стоимостью и финансированием, качеством и рисками проекта**

### ***Семинар Составление смет и бюджетов проекта. Управление реализацией проекта по стоимостным параметрам при помощи метода освоенного объема. Документальное и методическое обеспечение системы управления качеством проекта. Основные процессы управления рисками проекта. Составление реестра рисков проекта***

Форма проведения - Решение кейсов- круглый стол - дискуссия

Кейс 1. Определение стоимости проекта, проведения форума управляющих проектами.

Кейс 2. Составление сметной документации, бюджета расходов и формирование базового плана выполнения стоимости проекта проведения форума управляющих проектами.

Кейс 3. Составление бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств проекта выпуска медицинского прибора

Кейс 4. Управление стоимостными параметрами проекта проведения форума управляющих проектами

Кейс 5. Управление проектом изготовления сканера при помощи показателей освоенного объема Кейс 6. Самолетом на рыбалку

#### **Основные вопросы, обсуждаемые на круглом столе**

1. Подготовка программы качества проекта
2. Практика разработки и применения корпоративных стандартов управления проектами.
3. Практика применения методов управления качеством в проекте.
4. Определение основных зон рисков проекта.
5. Стоимость рисков на разных фазах жизненного цикла проекта.
6. Ролевая структура управления рисками.
7. Методы сбора информации для идентификации рисков.
8. Методы контроля рисков.
9. Вторичные и остаточные риски.

## **Тема 22 Управление контрактами и поставками. Управление коммуникациями Семинар. Заключение контрактов и планирование поставок в проекте**

Форма проведения - Решение кейсов

Кейс 1. Управление контрактами и поставками проекта строительства дачных домов

Кейс 2. Составление плана коммуникаций социально значимого проекта

## **Тема 23. Основные понятия корпоративного управления**

Форма проведения - Круглый стол - дискуссия

### **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.

## **Тема 24. Проблемы корпоративного управления**

Форма проведения - Круглый стол - дискуссия + решение кейсов

### **Вопросы семинара:**

1. Как вы объясняете возникновение агентской проблемы в современных корпорациях?
2. Какие авторы явились родоначальниками рассмотрения агентских проблем при управлении акционерными обществами?
3. Почему поведение менеджеров в корпорации может быть оппортунистическим?
4. Чем выгодна для менеджеров информационная асимметрия?
5. Назовите пути решения (или минимизации) агентской проблемы?
6. Каковы особенности решения агентской проблемы в случаях, когда менеджеры владеют значительной долей акционерной собственности?
7. Поясните, почему информационная асимметрия является одним из средств борьбы за контроль над корпорацией?
8. Поясните важность поддержания информационной прозрачности для развития цивилизованных норм корпоративной культуры в организации.
9. Сформулируйте проблемы социальной ответственности бизнеса.
10. Как соотносятся общие интересы корпорации и интересы ее участников?
11. Сформулируйте основные обязательства корпорации, связанные с ее социальной ответственностью.
12. Поясните на известных Вам примерах соотношение экономических и социальных целей бизнеса.

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

## **Тема 25. Организация деятельности советов директоров**

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.

## **Тема 26. Формирование и развитие норм корпоративного поведения**

Форма проведения - Круглый стол – дискуссия

### **Вопросы семинара:**

1. Понятие корпоративного поведения и наилучшая практика корпоративного управления.
2. Принципы корпоративного управления, их роль в создании цивилизованных корпоративных отношений.
3. Практика формирования и развития норм корпоративного поведения в соответствии с рекомендациями кодексов корпоративного управления.
4. Международный и российский опыт действия кодексов корпоративного управления.
5. Внедрение Кодексов корпоративного управления в компаниях с государственным участием.
6. Приведите данные прикладных исследований воздействия кодексов корпоративного управления на эффективность развития.

## **Тема 27. Рейтинги корпоративного управления**

Форма проведения - Круглый стол – дискуссия

### **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?

## **Тема 28. Риски в системе корпоративного управления**

Форма проведения – Круглый стол - дискуссия + решение кейсов

### **Вопросы семинара:**

1. Роль системы управления рисками в системе корпоративного управления.
2. Задачи и функции советов директоров в сфере управления рисками.
3. Роль профильного комитета совета директоров по управлению рисками в корпорации, его взаимодействие с СД и исполнительной дирекцией.
4. Сущность системы мониторинга управления рисками в корпорации.
5. Плюсы системного подхода управления рисками в рамках ERM.
6. 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 29. 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 30. Эффективность корпоративного управления**

Форма проведения – Круглый стол - дискуссия

#### **Вопросы семинара:**

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

## **5 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ АСПИРАНТОВ**

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



## 5.2 Содержание самостоятельной работы аспирантов

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

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

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 университета <http://lib.usue.ru/>, а также могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться услугами читального зала.

## **6 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ АСПИРАНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ** (прилагается к рабочей программе)

## **7 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1 Основная литература**

1. Веснин, В. Р. Корпоративное управление [Текст] : Учебник / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 272 с. <http://znanium.com/catalog/document?id=363419>
2. Аньшин, В. М. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании [Электронный ресурс] : Монография / Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики". - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 267 с. <http://znanium.com/go.php?id=1117203>
3. Романова, М.В. Управление проектами [Текст] : Учебное пособие / Государственный университет управления. - 1. - Москва : Издательский Дом "ФОРУМ", 2020. - 256 с. <http://znanium.com/catalog/document?id=355250>
4. Ивашковская, И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров [Текст] : Монография / Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики". - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 430 с. <http://znanium.com/catalog/document?id=341112>
5. Распопов, В. М. Корпоративное управление [Текст] : Учебник / Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации ; Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации. - 1. - Москва : Издательство "Магистр", 2019. - 352 с. <http://znanium.com/catalog/document?id=355484>
6. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры [Электронный ресурс] : монография / В. А. Агафонов. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 276 с. <http://znanium.com/go.php?id=780513>
7. Адизес, И. К. Управляя изменениями [Текст] : как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. Владимира Кузина. - 3-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 354 с. 4экз.
8. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] : производственно-практическое издание / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. Владимира Кузина; [науч. ред.: Д. Чичикалюк, А. Сеферян]. - 3-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 498 с. 3экз.
9. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)", направлению подготовки 080200 "Менеджмент" (профиль "Производственный менеджмент"), а также для экономико-организационной подготовки студентов технологических направлений и специальностей / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 239 с. <http://znanium.com/go.php?id=452653>
10. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / В. А. Баринов, В. Л. Харченко ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 237 с. <http://znanium.com/go.php?id=414317>
11. Блэк, Дж. Стюарт. Эффект домино. Перемены в организации начинаются с ее сотрудников [Текст] : производственно-практическое издание / Дж. Стюарт Блэк, Хэл Б. Греггерсен; [пер. с англ. О. М. Поборцева; авт. предисл. С. Кови]. - Москва : Юрайт, 2016. - 241 с. 1экз.

12. Бочарова, И. Ю. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебник по специальности 080507 "Менеджмент организации" / И. Ю. Бочарова. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 368 с. <http://znanium.com/go.php?id=447217>
13. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании [Электронный ресурс] : монография / В. Н. Верхоглазенко. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 206 с. <http://znanium.com/go.php?id=941082>
14. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата : для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Е. П. Голубков ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Москва : Юрайт, 2015. - 290 с.
15. Грибов, В. Д. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 357 с. <http://znanium.com/go.php?id=547983>
16. Грушенко, В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200.68 "Менеджмент" (квалификация (степень) «магистр») / В. И. Грушенко. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 336 с. <http://znanium.com/go.php?id=405546>
17. Дементьева, А. Г. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебник / А. Г. Дементьева. - Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2016. - 496 с. <http://znanium.com/go.php?id=559617>
18. Дементьева, А. Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе [Электронный ресурс] : научное издание / А. Г. Дементьева ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД РФ. - Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2014. - 336 с. <http://znanium.com/go.php?id=454335>
19. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 290 с. <http://znanium.com/go.php?id=952274>
20. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 38.04.02 «Менеджмент», 38.04.03 «Управление персоналом», 38.04.01 «Экономика» (квалификация (степень) «магистр») / А. П. Егоршин. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 388 с. <http://znanium.com/go.php?id=1003323>
21. Забродская, Н. Г. Предпринимательство. Организация и экономика малых предприятий [Электронный ресурс] : учебник / Н. Г. Забродская. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. - 263 с. <http://znanium.com/go.php?id=453430>
22. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях [Электронный ресурс] : учебник для студентов, обучающихся в магистратуре по управленческим специальностям / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. - 384 с. <http://znanium.com/go.php?id=510072>
23. Зуб, А. Т. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник / А. Т. Зуб ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. - Москва : Юрайт, 2017. - 284 с. <http://www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111>
24. Ивашковская, И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров [Электронный ресурс] : Монография / И. В. Ивашковская. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 432 с. <http://znanium.com/go.php?id=549076>
25. Кожевина, О. В. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр») / О. В. Кожевина ; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 304 с. <http://znanium.com/go.php?id=536035>
26. Кукушкина, В. В. Антикризисный менеджмент [Электронный ресурс] : монография / В. В. Кукушкина. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 328 с. <http://znanium.com/go.php?id=600363>

27. Лапуста, М. Г. Предпринимательство [Электронный ресурс] : учебник по управленческим дисциплинам / М. Г. Лапуста. - Изд. испр. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. <http://znanium.com/go.php?id=1002467>
28. Ларсон, Э. У. Управление проектами [Текст] : учебник : перевод с английского пятого, полностью переработанного издания / Эрик У. Ларсон, Клиффорд Ф. Грей ; [пер. В. В. Дедюхин]. - Москва : Дело и Сервис, 2013. - 783 с. 3 экз.
29. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Электронный ресурс] : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 320 с. <http://znanium.com/go.php?id=884225>
30. Мередит, Дж. Управление проектами [Текст] : учебник для слушателей, обучающихся по программам "Мастер делового администрирования" / Дж. Мередит, С. Мантел ; [пер. с англ. В. Кузин]. - 8-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. - 639 с. 3 экз.
31. Попов, Ю. И. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 208 с. <http://znanium.com/go.php?id=542811>
32. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г. А. Поташева. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 224 с. <http://znanium.com/go.php?id=661266>
33. Предпринимательство [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Экономика", "Менеджмент" (квалификация «магистр») / И. К. Ларионов [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. - Москва : Дашков и К°, 2014. - 192 с. <http://znanium.com/go.php?id=450866>
34. Раменская, Л. А. Управление проектами [Текст] : учебное пособие / Л. А. Раменская, Я. В. Савченко, М. В. Евсеева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : [б. и.], 2014. - 163 с. <http://lib.usue.ru/resource/limit/ump/14/p482035.pdf> 99 экз.
35. Резник, С. Д. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник / С. Д. Резник, И. С. Чемезов, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. - 3-е изд., перераб и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 382 с. <http://znanium.com/go.php?id=542710>
36. Романова, М. В. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие по дисциплине специализации специальности "Менеджмент орг." / М. В. Романова. - Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 256 с. <http://znanium.com/go.php?id=417954>
37. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация «магистр») / И. К. Ларионов [и др.] ; ред. И. К. Ларионов. - Москва : Дашков и К°, 2014. - 235 с. <http://znanium.com/go.php?id=450821>
38. Управление проектами [Текст] : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. - 9-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2013. - 959 с. 3 экз.

## 7.2. Дополнительная литература

1. Блинов, А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс] : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - 2. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. - 302 с. <http://znanium.com/go.php?id=1091830>
2. Волошин, Д.А. Искажение корпоративной отчетности: выявление, противодействие и профилактика [Электронный ресурс] : Монография / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет. - 1. - Москва : Издательский Центр РИОР, 2020. - 156 с. <http://znanium.com/go.php?id=1039308>
3. Зуб, А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях [Текст] : Учебник / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, факультет государственного управления. - 1. - Москва : Издательский Дом "ФОРУМ", 2019. - 384 с. <http://znanium.com/catalog/document?id=367315>

4. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие [Электронный ресурс] : монография / О. Н. Ильина. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. - 208 с. <https://new.znaniium.com/catalog/product/1018367>
5. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие [Электронный ресурс] : монография / О. Н. Ильина. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. - 208 с. <http://znaniium.com/go.php?id=767898>
6. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ [Электронный ресурс] : монография / О. Г. Тихомирова. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 300 с. <http://znaniium.com/go.php?id=566590>
7. Аньшин, В. М. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях [Электронный ресурс] : Монография / В. М. Аньшин, О. Н. Ильина. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 200 с. <http://znaniium.com/go.php?id=539470>
8. 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. 3экз.
9. Корпоративное управление и инвестиции в глобальной экономике [Текст] : тезисы работ финалистов Международного конкурса / М-во образования и науки Рос. Федерации [и др.] ; [отв. за вып.: Я. П. Силин, М. С. Марамыгин, И. Н. Ткаченко]. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2016. - 86 с. <http://lib.usue.ru/resource/limit/books/16/m486544.pdf> 2экз.
10. Кукушкина, В. В. Антикризисный менеджмент [Электронный ресурс] : Монография / В. В. Кукушкина. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 328 с. <http://znaniium.com/go.php?id=537722>
11. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] : производственно-практическое издание / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. Владимира Кузина; [науч. ред.: Д. Чичикалюк, А. Сеферян]. - 2-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 498 с. 1экз.
12. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях [Электронный ресурс] : учебник для студентов, обучающихся в магистратуре по управленческим специальностям / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. - 384 с. <http://znaniium.com/go.php?id=510072>
13. Коротков, Э. М. Управление изменениями [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата : для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко ; Гос. ун-т упр. - Москва : Юрайт, 2015. - 278 с. 5экз.
14. Корпоративное управление и инвестиции в глобальной экономике [Текст] : тезисы работ финалистов Международного конкурса / М-во образования и науки Рос. Федерации [и др.] ; [отв. за вып.: М. В. Федоров, Д. А. Карх, И. Н. Ткаченко]. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2015. - 100 с. 2экз.
15. Михайлов, Д. М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ) [Текст] : учебно-практическое пособие / Д. М. Михайлов. - Москва : КноРус, 2015. - 448 с. 1экз.
16. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / В. А. Баринов, В. Л. Харченко ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М", 2014. - 237 с. <http://znaniium.com/go.php?id=414317>
17. Блинов, А. О. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация (степень) «бакалавр») / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - Москва : Дашков и К°, 2014. - 304 с. <http://znaniium.com/go.php?id=450815>
18. Кожевина, О. В. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" и специальности 080507 "Менеджмент организации" / О. В. Кожевина. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 286 с. <http://znaniium.com/go.php?id=454526>
19. Короткова, Т. Л. Исследования в менеджменте: пособие для магистров [Текст] :

- Учебное пособие / Т. Л. Короткова. - Москва : ООО "КУРС", 2014. - 256 с. <http://znanium.com/go.php?id=450948>
20. Корпоративное управление и инвестиции в глобальной экономике [Текст] : материалы конкурсных работ финалистов Международного конкурса / М-во образования и науки Рос. Федерации [и др.] ; [отв. за вып.: М. В. Федоров, Д. А. Карх, И. Н. Ткаченко]. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2014. - 43 с. 2экз.
21. Оркина, Е. А. Управление изменениями [Текст] : учебное пособие для образовательных учреждений высшего профессионального образования / Е. А. Оркина. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. - 190 с. 1экз.
22. Распопов, В. М. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. М. Распопов. - Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2014. - 336 с. <http://znanium.com/go.php?id=465261>
23. Резник, С. Д., Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" / С. Д. Резник, И. С. Чемезов, М. В. Черниковская ; под ред. С. Д. Резника. - 2-е изд-е, перераб и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 382 с. <http://znanium.com/go.php?id=425305>
24. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ [Электронный ресурс] : монография / О. Г. Тихомирова. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 301 с. <http://znanium.com/go.php?id=428962>
25. Короткова, Т. Л. Исследования в менеджменте [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров по направлению "Менеджмент" / Т. Л. Короткова. - Москва : КУРС: ИНФРА-М, 2013. - 256 с. <http://znanium.com/go.php?id=450948>
26. Менеджмент. Программы учебных дисциплин [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 "Менеджмент" (квалификация (степень) - «бакалавр») / Г. Л. Азоев [и др.] ; под ред. В. И. Звонникова ; Учеб.-метод. об-ние по менеджменту. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 496 с. <http://znanium.com/go.php?id=416425>
27. Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов высшего профессионального образования, обучающихся по специальности "Менеджмент" / Б. Г. Литвак. - Москва : Синергия, 2012. - 512 с. <http://znanium.com/go.php?id=451394>
28. Литвак, Б. Г. Управленческие решения. Практикум [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б. Г. Литвак. - Москва : Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с. <http://znanium.com/go.php?id=451396>
29. Светлов, Н. М. Информационные технологии управления проектами [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии АПК" / Н. М. Светлов, Г. Н. Светлова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 231 с. 1экз.
30. Тепман, Л. Н. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики и управления / Л. Н. Тепман. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с. <http://znanium.com/go.php?id=391653>
31. Ткаченко, И. Н. Анализ экономического потенциала корпорации [Текст] : учеб. пособие / И. Н. Ткаченко, Е. Н. Стариков, Е. В. Потапцева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т, Ин-т непрерыв. образования, Фак. сокр. подгот. - Екатеринбург : [Издательство УрГЭУ], 2012. - 411 с. 183экз.
32. Ткаченко, И. Н. Новые тенденции в развитии российской модели корпоративного управления : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 8-9 нояб. 2012 г.) : [в 3 кн.]. Кн. 1. - Екатеринбург : [Издательство УрГЭУ], 2012. - 188 с.
33. Мецгер, А. А. Корпоративное управление [Текст] : учеб. пособие / А. А. Мецгер, А. В. Первушина. - 2-е изд., [перераб. и доп.]. - Екатеринбург : [Гуманитарный университет], 2011. - 764 с. 1экз.
34. Новые тенденции в развитии российской модели корпоративного управления: посткризисные уроки и выводы [Текст]: [коллектив. моногр./ под ред Ткаченко И.Н.]. Кн. 1. - Екатеринбург : [Издательство УрГЭУ], 2011. - 298 с. 7экз.
35. Харпер-Смит, П. Управление проектами [Текст] : пер. с англ. / Патрик Харпер-Смит,



Саймон Дерри ; [науч. ред. пер., авт. предисл. К. В. Садченко]. - Москва : Дело и Сервис, 2011. - 240 с. 1 экз. 1 экз.

36. Кемп, С. Управление проектами. Без мистики [Текст] : [самоучитель : пер. с англ.] / Сид Кемп. - [Москва] : ГИППО, 2010. - 368 с. 2 экз

### **7.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://freebooks.net.ua/36151-ono-t.-proizvodstvennaja-sistema-tojoty.html> (книга Т. Оно Производственная система Тойоты)
2. <http://www.cfin.ru/management/manman/01.shtml> (материалы по истории производства и исследованию производственных систем)
3. <http://www.iworld.ru/attachment.php?barcode=978546901103&at=exc&n=0> (Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. 5-е изд.)
4. [http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2006/4/kononova\\_prod\\_systems.pdf](http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2006/4/kononova_prod_systems.pdf) (Кононова В.Ю. Модернизация производственных систем на российских промышленных предприятиях: современное состояние и перспективы)
5. <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/ManagementByIlenkova.shtml> (Ильенкова С.Д. Производственный менеджмент)
6. <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/ProductionManagement.shtml> (Минаев Э. С., Агеева Н. Г., Аббата Дага А. Управление производством и операциями)
7. <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/ProizvodstvennyuMenedzhmentPrinyatieIRealizatsii.shtml> (Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений. 2007г. 272с.)
8. [www.4p.ru](http://www.4p.ru) (теория и практика маркетинга)
9. [www.grebennikon.ru/journal-36.html](http://www.grebennikon.ru/journal-36.html) (стратегический менеджмент: журнал, электронная библиотека)
10. [www.managment.aanet.ru/strateg/](http://www.managment.aanet.ru/strateg/) (материалы по стратегическому менеджменту и планированию)
11. [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru) (материалы по вопросам маркетинга, финансового, промышленного, международного управления организацией)
12. [www.roman.by/r-43108.html](http://www.roman.by/r-43108.html) (материалы по менеджменту)
13. [www.smartcat.ru/Referat/Management/Compounding.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/Compounding.shtml) (статья Д. Сироткина Искушение менеджментом пятого уровня)
14. [www.smartcat.ru/Referat/Management/Consistency.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/Consistency.shtml) (статья Т. Андреевой Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала)
15. [www.smartcat.ru/Referat/Management/KadrovayaPolitikaOrganizaciiHarakteris.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/KadrovayaPolitikaOrganizaciiHarakteris.shtml) (Плеханова Г.В. Кадровая политика организации и характеристика ее основных элементов)
16. [www.smartcat.ru/Referat/Management/KadryDlyaEffektivnogoBiznesaPodb.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/KadryDlyaEffektivnogoBiznesaPodb.shtml) (Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала)
17. [www.smartcat.ru/Referat/Management/OsobennostiUpravleniyaPersonalomvRossii.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/OsobennostiUpravleniyaPersonalomvRossii.shtml) (Особенности управления персоналом в российских корпорациях, СПбГУ)
18. [www.smartcat.ru/Referat/Management/RealAmount.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/RealAmount.shtml) (материалы по кадровому планированию)
19. [www.smartcat.ru/Referat/Management/UpravleniePersonalomTehnologiiIMetodyUcheb.shtml](http://www.smartcat.ru/Referat/Management/UpravleniePersonalomTehnologiiIMetodyUcheb.shtml) (Бельская Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы)

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

Для успешного освоения дисциплины, аспирант использует следующие программные средства:

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

- Microsoft Windows 10 Договор №52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, акт Tr000523459 от 14.10.2020, срок действия лицензии до 30.09.2023.

- MicrosoftOffice 2016 Договор№52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, акт Tr000523459 от 14.10.2020, срок действия лицензии до 30.09.2023.

- Astra Linux Common Edition Договор №1 от 13 июня 2018 г., акт от 17 декабря 2018 г. Срок действия лицензии –без ограничения срока

- Мой Офис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017 г. Дата заключения – 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока действия.

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

- Справочная правовая система Консультант плюс
- Справочная правовая система ГАРАНТ
- Справочная поисковая система РосБизнесКонсалтинг

**Управление разработкой корпоративных информационных систем**

[https://openedu.ru/course/mephi/mephi\\_007\\_urkis/](https://openedu.ru/course/mephi/mephi_007_urkis/)

## **8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ АСПИРАНТОВ**

(прилагаются к рабочей программе)

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

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

### **10 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) университет обеспечивает следующие условия:

1. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

–наличие альтернативной версии официального сайта университета 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 университета;

2. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

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

–обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;

3. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-



двигательного аппарата, доступ и возможность пребывания в учебных и иных помещениях, столовых, туалетных и других помещениях университета (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, специальных кресел и других приспособлений).

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

- со ст.79 Федерального закона Российской Федерации от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- с содержанием Раздела IV, п.п. 46-51 приказа Минобрнауки России от 19.11.2013 № 1259 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре)»;

- с Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащённости образовательного процесса (утверждены заместителем Министра образования и науки РФ А.А. Климовым от 08.04.2014 г. № АК-44/05 вн).