

Билеты для промежуточной аттестации обучающихся (Экзамен)

БИЛЕТ 1

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-3.2 Осуществляет определение, расчет показателей эффективности деятельности организации, разработку направлений ее повышения

Ситуационное задание № 1

К директору многопрофильного производственного объединения пришли два знакомых специалиста и предложили организовать на его предприятии цех пластмассовых изделий для выпуска полиэтиленовой пленки и некоторых поделок из пластика. Спрос на полиэтиленовую пленку значительно превышал предложение, что объяснялось интересом предпринимателей и населения к парниковому хозяйству. Высокие темпы роста этого спроса директором и его окружением прогнозировались на длительный период. Были и альтернативные предложения: организовать кирпичное производство, закупить акции «Менатеп», приобрести в Подмосковье земли и начать строительство коттеджей, создать парниковое хозяйство или сравнительно дешево приобрести и освоить животноводческую ферму. Но дивиденды от акций «Менатеп» выглядели призрачно. Обилие рекламы по организации кирпичного производства давало основание считать, что кирпича через 2-3 года будет столько, что большую прибыль на нем получить будет трудно. Приобретение земли и строительство коттеджей упиралось в поиск надежного менеджера, получение кредита на приемлемых процентных ставках. Смущала также отдаленность земли от базовой фирмы. Создание парникового хозяйства и приобретение животноводческой фермы были отмечены как низко rentable и трудоемкие. Директору наиболее приемлемым показалось предложение создать пластмассовый цех, тем более что ходки обещали дешево закупить, отремонтировать и отладить оборудование, дешево приобрести по известным им каналам гранулированный полиэтилен и полистирол. Основные заботы по организации и пуску производства они брали на себя. Для того чтобы убедиться в правоте своего выбора, директор провел совещание, на котором присутствовали заместитель по производству, главный экономист, руководители и технологи других производств. Выслушав доклад инициаторов нового производства, их аргументацию и мнение директора, собравшиеся быстро согласились на организацию такого производства в структуре своего объединения. Было также принято решение подключить специалистов со стороны к экспертизе исходных данных и подготовке технико-экономического обоснования, что впоследствии и было сделано. В намеченные сроки производство, однако, пустить не удалось. Купленное по низкой цене оборудование потребовало основательного восстановления, наладчики не покидали участок экстрезии.

Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопрос: какая служба и каким образом могла бы помочь директору предприятия в принятии решений? Разработайте бизнес-идеи для дальнейшего развития предприятия, представив обоснование и оценку неудачным (ожидаемым) результатам и последствиям организационно-управленческих решений, связанных с запуском пластмассового цеха, кирпичного производства и строительством коттеджей. Как руководителю наладить производство и принять правильные управленческие решения, в том числе с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений? Какие технологии потребуются для управления производительностью организации?

Ситуационное задание № 2

Руководством фирмы было принято решение пересмотреть систему мотивации рабочих. В новой модели предполагалась прямая зависимость между вознаграждением и результатами деятельности сотрудников, что приводило к росту объема работы. В итоге рабочие отказывались от возможности таким образом влиять на размер своей заработной платы и стали уходить на заведомо меньшие деньги в другие компании, где интенсивность рабочего процесса не была бы столь напряженной. Очевидно, что организация, попытавшись увеличить эффективность путем возрастающей интенсивности и экстенсивности труда персонала,

недостаточно обдуманно взялась решать эту задачу, что поставило ее на грань краха. Менеджмент предприятия своими скоропалительными решениями спровоцировал ощущение нестабильности у сотрудников, увеличил текучесть персонала, получив в итоге кадровый дефицит.

Определите основную проблему предприятия. Осуществите определение и расчет показателей эффективности деятельности данной организации. Каким образом, ориентируясь на повышение производительности труда, следовало бы влиять и на мотивацию персонала, разработав основные направления для ее повышения, и таким образом увеличить эффективность деятельности организации, избежав при этом текучести кадров?

Письменный опрос

Вопрос 1	Чем прямая сдельная расценка отличается от косвенной расценки?
Вопрос 2	Что понимается под специализацией производства, каковы основные виды специализации?
Вопрос 3	Какие категории персонала составляют традиционную структуру промышленного предприятия?
Вопрос 4	Что такое должностной оклад, каким образом он изменяется?
Вопрос 5	Что такое конкурентоспособность, каковы методы ее оценки?

БИЛЕТ 2

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-3.2 Осуществляет определение, расчет показателей эффективности деятельности организации, разработку направлений ее повышения

Ситуационное задание № 1

Некоммерческое административное агентство Blue Cross – Blue Shield предлагает около 75 видов страховых полисов отдельным людям и группам служащих. Оно сотрудничает с федеральными властями в осуществлении медицинского страхования в форме предоплаты расходов на медицинское обслуживание. Отличительная черта Blue Cross – Blue Shield – это посредническое агентство, традиционно не занимающиеся вопросами стоимости медицинского обслуживания, а просто покрывающее часть расходов, связанных с оплатой услуг врачей, прежде всего в стационарных условиях. Поскольку рост стоимости медицинского обслуживания стал значительно опережать темпы инфляции, это явилось одной из основных причин озабоченности руководителей программ медицинского страхования. Частично этот рост объяснялся растущей стоимостью новой медтехники. Поскольку общепринятые измерители эффективности не применимы в медицине («Стоимость человеческой жизни измерить нельзя»), и цель врачей – вылечить человека и восстановить здоровье пациентов, как врачи, так и медицинские учреждения не беспокоятся об уровне затрат. У них нет ни экономических, ни каких-то иных мотивов для учета экономической эффективности своего труда. Чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке, Blue Cross необходимо было разработать стратегический план удовлетворения запросов клиентуры. Агентство предоставляло два основных вида услуг. Первый – срочная обработка заявлений клиентов, для чего следовало организовать эффективное управление внутренней деятельностью организации. Второй вид услуг – необходимо было найти способ сдерживания темпов роста стоимости медицинского обслуживания, предоставляемого клиентам организации Blue Cross. Это была самая трудная проблема, так как у медиков традиционно не находили отклика усилия противодействовать любым внешним попыткам повлиять на стоимость предоставляемых ими услуг. Обычно отделения Blue Cross располагались в городских районах, оперативную работу вел центральный аппарат. Характерной чертой городских работников был не очень высокий уровень подготовки, отмечалась большая текучесть кадров на фоне высокого уровня прогулов. Работа по обработке страховых документов была монотонной, утомительной, а перспектив перевода на какую-то более интересную работу не было. По мере расширения использования информационных технологий для выполнения текущей работы выяснилось следующее. Первое: было установлено, что существует обширная категория достаточно квалифицированных работников, проживающих в пригородах, которые не хотели ездить на работу в город, и согласились бы работать по местным, более низким, тарифам. Второе: в Blue Cross поняли, что при надлежащем управлении малочисленные группы работают более эффективно, чем большие. Одно из подразделений Blue Cross, проанализировав вопрос о переезде за город, пришло к заключению, что, если оно расположится в виде отделений в нескольких пригородах, можно будет воспользоваться местной рабочей силой. С учетом предполагаемой нагрузки следовало бы обосноваться в 8–12 пригородах. Возможный выигрыш мог быть «съеден» увеличением расходов на IT-обеспечение в рассредоточенном географически районе, необходимостью административного обеспечения (по руководителю в каждой точке), а также увеличением расходов на транспортировку документации. Кроме того, стиль руководства в агентстве характеризовался высокой степенью централизации и довольно слабым делегированием полномочий. Стало ясно, что для рассредоточения службы по обработке заявлений клиентов по нескольким пригородам, необходимо было предварительно проделать серьезную планомерную подготовку. Одновременно проводилась работа и по организации контроля над стоимостью медицинского обслуживания.

Рассмотрите ситуацию и определите эффективность работы некоммерческих агентств типа Blue Cross – Blue Shield. Какие мероприятия по подготовке/переподготовке трудовых ресурсов следует провести агентству Blue Cross – Blue Shield для успешного комплектования штатов при осуществлении рассматриваемых выше стратегий? Разработайте, предоставив обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений, службу контроля качества для рассмотренных выше видов деятельности? Какие информационные технологии потребуются для управления производительностью подразделений Blue Cross – Blue Shield?

Ситуационное задание № 2

Компания – часть глобальной структуры, раскинувшейся от Америки до Азии в разных странах мира. Система оплаты производственного персонала компании такова: оклад (фиксированная часть оплаты) плюс бонус (переменная часть). Бонус (мотивирующая часть заработка) выплачивался при достижении сменой «рекорда» – максимальной производительности труда по итогам ее работы. Выйдя на российский рынок, компания столкнулась с проблемами: самой низкой производительностью труда в сравнении с другими странами Европы, высокой текучестью и высоким абсентеизмом 54 рабочего персонала. Анализ эффективности труда рабочих разных стран показал, что производительность труда в России на 30 % ниже по отношению к идентичным по своей структуре предприятиями компании в странах ЕС с абсолютно одинаковой и там, и в России производственной базой. Иными словами, российским подразделениям компании никогда не удавалось достичь уровня производительности труда рабочих европейских компаний, хотя условия труда были сопоставимы. Была отмечена и еще особенность российских рабочих этой компании: они часто просто не появлялись на рабочем месте, если имели возможность получить дополнительный «левый» заработок (особенно весной и летом) – «халтуру», по российской терминологии. Для того чтобы нейтрализовать риски, связанные с высоким абсентеизмом, компания вынуждена была держать в смене резерв рабочей силы, который покрывал недостаток персонала. Однако и при наличии резерва возникали ситуации, когда рабочих не хватало, чтобы обеспечивать непрерывность производственного цикла. К тому же квалификация тех, кто вставал на замену, была ниже, и они снижали необходимый темп производства. Естественно и то, что содержание резерва представляло собой дополнительные затраты для компании.

Осуществите определение, расчет показателей эффективности деятельности организации, разработку направлений ее повышения для компании, описанной в примере. Чем можно объяснить сложившуюся ситуацию и можно ли ее изменить? Какие меры необходимо принять руководителю, чтобы не снижалась эффективность работы компании и какие нужно разработать направления для ее повышения? Какими методами можно снизить текучесть и абсентеизм персонала? Как повысить эффективность деятельности организации, избежав при этом текучести кадров?

Письменный опрос

Вопрос 1	Каковы основные этапы процесса планирования численности персонала, в чем заключается их содержание?
Вопрос 2	Каковы особенности школы психологии и человеческих отношений?
Вопрос 3	Что такое бестарифная система оплаты труда, каковы ее особенности?
Вопрос 4	В чем состоит роль диспетчеризации в системе оперативного планирования и управления?
Вопрос 5	Каковы преимущества и недостатки специализации?

БИЛЕТ 3

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-3.2 Осуществляет определение, расчет показателей эффективности деятельности организации, разработку направлений ее повышения

Ситуационное задание № 1

К директору многопрофильного производственного объединения пришли два знакомых специалиста и предложили организовать на его предприятии цех пластмассовых изделий для выпуска полиэтиленовой пленки и некоторых поделок из пластика. Спрос на полиэтиленовую пленку значительно превышал предложение, что объяснялось интересом предпринимателей и населения к парниковому хозяйству. Высокие темпы роста этого спроса директором и его окружением прогнозировались на длительный период. Были и альтернативные предложения: организовать кирпичное производство, закупить акции «Менатеп», приобрести в Подмосковье земли и начать строительство коттеджей, создать парниковое хозяйство или сравнительно дешево приобрести и освоить животноводческую ферму. Но дивиденды от акций «Менатеп» выглядели призрачно. Обилие рекламы по организации кирпичного производства давало основание считать, что кирпича через 2-3 года будет столько, что большую прибыль на нем получить будет трудно. Приобретение земли и строительство коттеджей упиралось в поиск надежного менеджера, получение кредита на приемлемых процентных ставках. Смущала также отдаленность земли от базовой фирмы. Создание парникового хозяйства и приобретение животноводческой фермы были отмечены как низко rentable и трудоемкие. Директору наиболее приемлемым показалось предложение создать пластмассовый цех, тем более что ходки обещали дешево закупить, отремонтировать и отладить оборудование, дешево приобрести по известным им каналам гранулированный полиэтилен и полистирол. Основные заботы по организации и пуску производства они брали на себя. Для того чтобы убедиться в правоте своего выбора, директор провел совещание, на котором присутствовали заместитель по производству, главный экономист, руководители и технологи других производств. Выслушав доклад инициаторов нового производства, их аргументацию и мнение директора, собравшиеся быстро согласились на организацию такого производства в структуре своего объединения. Было также принято решение подключить специалистов со стороны к экспертизе исходных данных и подготовке технико-экономического обоснования, что впоследствии и было сделано. В намеченные сроки производство, однако, пустить не удалось. Купленное по низкой цене оборудование потребовало основательного восстановления, наладчики не покидали участок экстрезии.

Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопрос: какая служба и каким образом могла бы помочь директору предприятия в принятии решений? Разработайте бизнес-идеи для дальнейшего развития предприятия, представив обоснование и оценку неудачным (ожидаемым) результатам и последствиям организационно-управленческих решений, связанных с запуском пластмассового цеха, кирпичного производства и строительством коттеджей. Как руководителю наладить производство и принять правильные управленческие решения, в том числе с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений? Какие технологии потребуются для управления производительностью организации?

Ситуационное задание № 2

Руководством фирмы было принято решение пересмотреть систему мотивации рабочих. В новой модели предполагалась прямая зависимость между вознаграждением и результатами деятельности сотрудников, что приводило к росту объема работы. В итоге рабочие отказывались от возможности таким образом влиять на размер своей заработной платы и стали уходить на заведомо меньшие деньги в другие компании, где интенсивность рабочего процесса не была бы столь напряженной. Очевидно, что организация, попытавшись увеличить эффективность путем возрастающей интенсивности и экстенсивности труда персонала, недостаточно обдуманно взялась решать эту задачу, что поставило ее на грань краха. Менеджмент предприятия своими скоропалительными решениями спровоцировал ощущение нестабильности у сотрудников, увеличил текучесть персонала, получив в итоге кадровый дефицит.

Определите основную проблему предприятия. Осуществите определение и расчет показателей эффективности деятельности данной организации. Каким образом, ориентируясь на повышение производительности труда, следовало бы влиять и на мотивацию персонала, разработав основные

направления для ее повышения, и таким образом увеличить эффективность деятельности организации, избежав при этом текучести кадров?

Письменный опрос

Вопрос 1	В чем заключается методика анализа издержек на всю выпущенную продукцию?
Вопрос 2	Какие основные виды учета результатов производственной деятельности предприятия Вам знакомы?
Вопрос 3	Что такое сравнимая товарная продукция?
Вопрос 4	Каковы основные задачи ремонтного хозяйства предприятия?
Вопрос 5	Какие основные пути и показатели уровня концентрации производства Вы знаете?

БИЛЕТ 4

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-3.2 Осуществляет определение, расчет показателей эффективности деятельности организации, разработку направлений ее повышения

Ситуационное задание №1

Некоммерческое административное агентство Blue Cross – Blue Shield предлагает около 75 видов страховых полисов отдельным людям и группам служащих. Оно сотрудничает с федеральными властями в осуществлении медицинского страхования в форме предоплаты расходов на медицинское обслуживание. Отличительная черта Blue Cross – Blue Shield – это посредническое агентство, традиционно не занимающиеся вопросами стоимости медицинского обслуживания, а просто покрывающее часть расходов, связанных с оплатой услуг врачей, прежде всего в стационарных условиях. Поскольку рост стоимости медицинского обслуживания стал значительно опережать темпы инфляции, это явилось одной из основных причин озабоченности руководителей программ медицинского страхования. Частично этот рост объяснялся растущей стоимостью новой медтехники. Поскольку общепринятые измерители эффективности не применимы в медицине («Стоимость человеческой жизни измерить нельзя»), и цель врачей – вылечить человека и восстановить здоровье пациентов, как врачи, так и медицинские учреждения не беспокоятся об уровне затрат. У них нет ни экономических, ни каких-то иных мотивов для учета экономической эффективности своего труда. Чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке, Blue Cross необходимо было разработать стратегический план удовлетворения запросов клиентуры. Агентство предоставляло два основных вида услуг. Первый – срочная обработка заявлений клиентов, для чего следовало организовать эффективное управление внутренней деятельностью организации. Второй вид услуг – необходимо было найти способ сдерживания темпов роста стоимости медицинского обслуживания, предоставляемого клиентам организации Blue Cross. Это была самая трудная проблема, так как у медиков традиционно не находили отклика усилия противодействовать любым внешним попыткам повлиять на стоимость предоставляемых ими услуг. Обычно отделения Blue Cross располагались в городских районах, оперативную работу вел центральный аппарат. Характерной чертой городских работников был не очень высокий уровень подготовки, отмечалась большая текучесть кадров на фоне высокого уровня прогулов. Работа по обработке страховых документов была монотонной, утомительной, а перспектив перевода на какую-то более интересную работу не было. По мере расширения использования информационных технологий для выполнения текущей работы выяснилось следующее. Первое: было установлено, что существует обширная категория достаточно квалифицированных работников, проживающих в пригородах, которые не хотели ездить на работу в город, и согласились бы работать по местным, более низким, тарифам. Второе: в Blue Cross поняли, что при надлежащем управлении малочисленные группы работают более эффективно, чем большие. Одно из подразделений Blue Cross, проанализировав вопрос о переезде за город, пришло к заключению, что, если оно расположится в виде отделений в нескольких пригородах, можно будет воспользоваться местной рабочей силой. С учетом предполагаемой нагрузки следовало бы обосноваться в 8–12 пригородах. Возможный выигрыш мог быть «съеден» увеличением расходов на IT-обеспечение в рассредоточенном географически районе, необходимостью административного обеспечения (по руководителю в каждой точке), а также увеличением расходов на транспортировку документации. Кроме того, стиль руководства в агентстве характеризовался высокой степенью централизации и довольно слабым делегированием полномочий. Стало ясно, что для рассредоточения службы по обработке заявлений клиентов по нескольким пригородам, необходимо было предварительно проделать серьезную планомерную подготовку. Одновременно проводилась работа и по организации контроля над стоимостью медицинского обслуживания.

Рассмотрите ситуацию и определите эффективность работы некоммерческих агентств типа Blue Cross – Blue Shield. Какие мероприятия по подготовке/переподготовке трудовых ресурсов следует провести агентству Blue Cross – Blue Shield для успешного комплектования штатов при осуществлении рассматриваемых выше стратегий? Разработайте, предоставив обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений, службу контроля качества для рассмотренных выше видов деятельности? Какие информационные технологии потребуются для управления производительностью подразделений Blue Cross – Blue Shield?

Ситуационное задание № 2

Компания – часть глобальной структуры, раскинувшейся от Америки до Азии в разных странах мира. Система оплаты производственного персонала компании такова: оклад (фиксированная часть оплаты) плюс бонус (переменная часть). Бонус (мотивирующая часть заработка) выплачивался при достижении сменой «рекорда» – максимальной производительности труда по итогам ее работы. Выйдя на российский рынок, компания столкнулась с проблемами: самой низкой производительностью труда в сравнении с другими странами Европы, высокой текучестью и высоким абсентеизмом 54 рабочего персонала. Анализ эффективности труда рабочих разных стран показал, что производительность труда в России на 30 % ниже по отношению к идентичным по своей структуре предприятиями компании в странах ЕС с абсолютно одинаковой и там, и в России производственной базой. Иными словами, российским подразделениям компании никогда не удавалось достичь уровня производительности труда рабочих европейских компаний, хотя условия труда были сопоставимы. Была отмечена и еще особенность российских рабочих этой компании: они часто просто не появлялись на рабочем месте, если имели возможность получить дополнительный «левый» заработок (особенно весной и летом) – «халтуру», по российской терминологии. Для того чтобы нейтрализовать риски, связанные с высоким абсентеизмом, компания вынуждена была держать в смене резерв рабочей силы, который покрывал недостаток персонала. Однако и при наличии резерва возникали ситуации, когда рабочих не хватало, чтобы обеспечивать непрерывность производственного цикла. К тому же квалификация тех, кто вставал на замену, была ниже, и они снижали необходимый темп производства. Естественно и то, что содержание резерва представляло собой дополнительные затраты для компании.

Осуществите определение, расчет показателей эффективности деятельности организации, разработку направлений ее повышения для компании, описанной в примере. Чем можно объяснить сложившуюся ситуацию и можно ли ее изменить? Какие меры необходимо принять руководителю, чтобы не снижалась эффективность работы компании и какие нужно разработать направления для ее повышения? Какими методами можно снизить текучесть и абсентеизм персонала? Как повысить эффективность деятельности организации, избежав при этом текучести кадров?

Письменный опрос

Вопрос 1	В чем состоят особенности отношения к качеству производителей и потребителей продукции?
Вопрос 2	Перечислите факторы повышения конкурентоспособности предприятия.
Вопрос 3	Каким образом проводится анализ себестоимости единицы продукции?
Вопрос 4	Что такое концентрация производства, в каких основных формах она осуществляется?
Вопрос 5	В чем состоят особенности тарифной система оплаты труда, каковы ее формы?

БИЛЕТ 5

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-3.2 Осуществляет определение, расчет показателей эффективности деятельности организации, разработку направлений ее повышения

Ситуационное задание № 1

К директору многопрофильного производственного объединения пришли два знакомых специалиста и предложили организовать на его предприятии цех пластмассовых изделий для выпуска полиэтиленовой пленки и некоторых поделок из пластика. Спрос на полиэтиленовую пленку значительно превышал предложение, что объяснялось интересом предпринимателей и населения к парниковому хозяйству. Высокие темпы роста этого спроса директором и его окружением прогнозировались на длительный период. Были и альтернативные предложения: организовать кирпичное производство, закупить акции «Менатеп», приобрести в Подмосковье земли и начать строительство коттеджей, создать парниковое хозяйство или сравнительно дешево приобрести и освоить животноводческую ферму. Но дивиденды от акций «Менатеп» выглядели призрачно. Обилие рекламы по организации кирпичного производства давало основание считать, что кирпича через 2-3 года будет столько, что большую прибыль на нем получить будет трудно. Приобретение земли и строительство коттеджей упиралось в поиск надежного менеджера, получение кредита на приемлемых процентных ставках. Смущала также отдаленность земли от базовой фирмы. Создание парникового хозяйства и приобретение животноводческой фермы были отмечены как низко rentable и трудоемкие. Директору наиболее приемлемым показалось предложение создать пластмассовый цех, тем более что ходки обещали дешево закупить, отремонтировать и отладить оборудование, дешево приобрести по известным им каналам гранулированный полиэтилен и полистирол. Основные заботы по организации и пуску производства они брали на себя. Для того чтобы убедиться в правоте своего выбора, директор провел совещание, на котором присутствовали заместитель по производству, главный экономист, руководители и технологи других производств. Выслушав доклад инициаторов нового производства, их аргументацию и мнение директора, собравшиеся быстро согласились на организацию такого производства в структуре своего объединения. Было также принято решение подключить специалистов со стороны к экспертизе исходных данных и подготовке технико-экономического обоснования, что впоследствии и было сделано. В намеченные сроки производство, однако, пустить не удалось. Купленное по низкой цене оборудование потребовало основательного восстановления, наладчики не покидали участок экстрезии.

Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопрос: какая служба и каким образом могла бы помочь директору предприятия в принятии решений? Разработайте бизнес-идеи для дальнейшего развития предприятия, представив обоснование и оценку неудачным (ожидаемым) результатам и последствиям организационно-управленческих решений, связанных с запуском пластмассового цеха, кирпичного производства и строительством коттеджей. Как руководителю наладить производство и принять правильные управленческие решения, в том числе с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений? Какие технологии потребуются для управления производительностью организации?

Ситуационное задание № 2

Руководством фирмы было принято решение пересмотреть систему мотивации рабочих. В новой модели предполагалась прямая зависимость между вознаграждением и результатами деятельности сотрудников, что приводило к росту объема работы. В итоге рабочие отказывались от возможности таким образом влиять на размер своей заработной платы и стали уходить на заведомо меньшие деньги в другие компании, где интенсивность рабочего процесса не была бы столь напряженной. Очевидно, что организация, попытавшись увеличить эффективность путем возрастающей интенсивности и экстенсивности труда персонала, недостаточно обдуманно взялась решать эту задачу, что поставило ее на грань краха. Менеджмент предприятия своими скоропалительными решениями спровоцировал ощущение нестабильности у сотрудников, увеличил текучесть персонала, получив в итоге кадровый дефицит.

Определите основную проблему предприятия. Осуществите определение и расчет показателей эффективности деятельности данной организации. Каким образом, ориентируясь на повышение производительности труда, следовало бы влиять и на мотивацию персонала, разработав основные

направления для ее повышения, и таким образом увеличить эффективность деятельности организации, избежав при этом текучести кадров?

Письменный опрос

Вопрос 1	Что такое операционные исследования?
Вопрос 2	В чем заключаются особенности ценовой и неценовой конкуренции?
Вопрос 3	В чем состоят преимущества и недостатки концентрации?
Вопрос 4	Какие основные типы производства Вы знаете?
Вопрос 5	Какие показатели оказывают влияние на производственную программу предприятия?

8. Перечень рекомендуемых учебных изданий, дополнительной литературы и (или) иных информационных источников для самостоятельной подготовки обучающихся к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся

Электронные учебные издания и электронные образовательные ресурсы

Учебные материалы – электронные учебные издания (издания электронных библиотечных систем)

Учебная литература (перечень основной (обязательной) и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)) включает в себя следующие **электронные учебные издания**:

Основная (обязательная) учебная литература:

1. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1. : учебник для академического бакалавриата / И. Н. Иванов [и др.] ; ответственный редактор И. Н. Иванов. – Москва : Издательство Юрайт, 2019

2. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 2. : учебник для академического бакалавриата / И. Н. Иванов [и др.]. – Москва : Издательство Юрайт, 2019

Дополнительная учебная литература:

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019

2. Малюк, В. И. Производственный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / В. И. Малюк. – 2-е изд., испр. – Москва : Издательство Юрайт, 2019

3. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019

4. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019

Периодические издания

Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. : Научный журнал. – Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Издательский Дом)

Право и цифровая экономика. – Москва : ФГБОУ ВПО "Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)"

Иные электронные образовательные ресурсы

Единое окно доступа к образовательным ресурсам (<http://window.edu.ru/>)

Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент" (<http://ecsocman.hse.ru/>)

Электронная библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ» (Электронно-библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ» (<https://biblio-online.ru/> или <https://urait.ru/>))

Электронно-библиотечная система «Рукопт» (Электронная библиотечная система «Рукопт») (Электронная библиотечная система «Национальный цифровой ресурс «Рукопт») <https://rucont.ru/> или <https://lib.rucont.ru/>

Электронная информационно-образовательная среда организации Университета БРИКС (<https://brics.study/>)

II. Информационное обеспечение (перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем)

Каждый обучающийся обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе (ЭБС), содержащей издания учебной, учебно-методической и иной литературы.

Состав необходимого комплекта лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства: Яндекс.Браузер; LibreOffice; Notepad++; GNU Image Manipulation Program (GIMP); Firefox (Браузер Mozilla Firefox); 7-Zip; FAR Manager.

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

(перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»):

Электронные информационные ресурсы

Состав современных профессиональных баз данных (в том числе международных реферативных баз данных научных изданий)

Федеральная служба государственной статистики (<https://www.gks.ru/>)

Открытые данные России (<https://data.gov.ru/>)

Статистический Отдел Организации Объединенных Наций (United Nations Statistics Division) (<http://data.un.org/>)

Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) (<https://www.unescap.org/our-work/statistics>)

Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций (United Nations Economic Commission for Europe) (http://www.unece.org/stats/stats_h.html)

Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединённых Наций (Food and Agriculture Organization of the United Nations) (<http://www.fao.org/statistics/en/>)

Международный валютный фонд (МВФ) (International Monetary Fund (IMF)) (<https://www.imf.org/en/Data>)

Институт статистики ЮНЕСКО (UNESCO Institute of Statistics) (<http://uis.unesco.org/>)

Организация Объединенных Наций По Промышленному Развитию (United Nations Industrial Development Organization) (<https://www.unido.org/researchers/statistical-databases>)

Группа Всемирного Банка (The World Bank Group) (<https://data.worldbank.org/>)

Всемирная организация здравоохранения (World Health Organization) (<https://www.who.int/data/>)

Всемирная торговая организация (World Trade Organization) (https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm)

Евростат (Eurostat (European Statistical Office)) (<https://ec.europa.eu/eurostat/>)

Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (<http://www.cisstat.com/Obase/index.htm>)

Организация экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Co-operation and Development) (<https://data.oecd.org/>)

Международное энергетическое агентство (International Energy Agency) (<https://www.iea.org/data-and-statistics/>)

Состав международных реферативных баз данных научных изданий

Science Alert (<https://scialert.net/>)

AENSI Publisher (American-Eurasian Network for Scientific Information Journals) (<http://www.aensiweb.com/>)

Asian Economic and Social Society (AESS) (<http://www.aessweb.com/>)

PressAcademia (<http://www.pressacademia.org/>)

OMICs International (<https://www.omicsonline.org/>)

Scientific Research Publishing (<https://www.scirp.org/>)

Hikari Ltd (<http://www.m-hikari.com/>)

OAPEN (<https://www.oapen.org/>)

Scientific & Academic Publishing (SAP) (<http://www.sapub.org/journal/index.aspx>)

Global Advanced Research Journals (<http://garj.org/>)

Kamla-Raj Enterprises (<http://www.krepublishers.com/>)

ISER PUBLICATIONS (<http://www.iserjournals.com/>)

Medwell Journals (Scientific Research Publishing Company) (<https://medwelljournals.com/home.php>)

Состав информационных справочных систем

База знаний Открытого правительства (<http://wiki.ac-forum.ru/>)

Высшая аттестационная комиссия при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (<https://vak.minobrnauki.gov.ru/main>)

Российский фонд фундаментальных исследований (<https://www.rfbr.ru/>)

Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>)

Espacenet (Поиск патентной информации) (<https://ru.espacenet.com/>)

Справочно-информационный портал ГРАМОТА.РУ (<http://gramota.ru/>)

Евразийский Монитор (<http://eurasiamonitor.org/>)

Экономические факультеты, институты и исследовательские центры в мире (<https://edirc.repec.org/>)

Информационная система Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека «Документы» (<https://www.rosпотребнадзор.ru/documents/documents.php>)

Состав информационных справочных правовых систем

Официальный интернет-портал правовой информации (Государственная система правовой информации) (<http://pravo.gov.ru/>)

Система обеспечения законодательной деятельности (<https://sozd.duma.gov.ru/>)

Собрание законодательства Российской Федерации (<https://www.szrf.ru/>)

Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие» (ГАС «Правосудие») (<https://sudrf.ru/>)

Нормативные правовые акты в Российской Федерации. Министерство юстиции Российской Федерации (<http://pravo.minjust.ru/>)

Иные информационные ресурсы - информационные ресурсы органов государственной власти

Президент России (<http://kremlin.ru/>)

Правительство России (<http://government.ru/>)

Министерство науки и высшего образования РФ (<https://www.minobrnauki.gov.ru/>)

Министерство просвещения РФ (<https://edu.gov.ru/>)

Министерство экономического развития Российской Федерации (<https://www.economy.gov.ru/>)

Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (<https://digital.gov.ru/>)

Банк России (<https://www.cbr.ru/>)

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (<http://obrnadzor.gov.ru/ru/>)

Иные информационные ресурсы - новостные информационные ресурсы (ресурсы средств массовой информации)

ТАСС (<https://tass.ru/>)

РИА НОВОСТИ (<https://ria.ru/>)

Коммерсантъ (<https://www.kommersant.ru/>)

Forbes (<https://www.forbes.ru/>)

ЭКСПЕРТ (<https://expert.ru/>)

Известия (<https://iz.ru/>)

РБК (<https://www.rbc.ru/>)

RT (<https://rt.com/>)

Информационные поисковые системы

Яндекс (ссылка: <https://yandex.ru/>)

Google (ссылка: <https://www.google.com/>)

Mail (ссылка: <https://mail.ru/>)

Bing (ссылка: <https://www.bing.com/>)

Спутник (ссылка: <https://www.sputnik.ru/>)



Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Университет БРИКС (ЮниБРИКС)»

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом Университета БРИКС

«15» февраля 2021г.

(Решение № УС 15-02-21/1 от 15.02.2021)

Мотивированное мнение Студенческого совета Университета

БРИКС учтено

«15» февраля 2021г.

(Протокол от 15.02.2021 № СС15-02-21/1)

Мотивированное мнение Научного студенческого совета

Университета БРИКС учтено

«15» февраля 2021г.

(Протокол от 15.02.2021 № НС15-02-21/1)



УТВЕРЖДАЮ

Ректор Университета БРИКС

Клевцов Виталий Владимирович

«15» февраля 2021 г.

(Приказ № 15-02-21/1)

Оценочные материалы по дисциплине Корпоративный менеджмент

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Образовательная программа
МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль) программы
Менеджмент

Квалификация выпускника – **бакалавр**

Форма обучения – **заочная**

СОГЛАСОВАНО

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

"КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА "ФИНИУМ"

Заместитель генерального директора по стратегическому
развитию

Соловьева Анастасия Владимировна, кандидат экономических
наук

«15» февраля 2021г.

(Лист согласования № 38.03.02/1 от «15» февраля 2021 г.)

СОГЛАСОВАНО

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТЕРРА ТЕХ"

Генеральный директор

Воробьев Александр Андреевич, кандидат экономических наук

«15» февраля 2021г.

(Лист согласования № 38.03.02/1 от «15» февраля 2021 г.)

Москва
2021

Программу разработал(и):

кандидат педагогических наук Захарченко Алексей Евгеньевич, старший преподаватель

1. Область применения оценочных материалов

Оценочные материалы представляют собой совокупность оценочных средств, предназначенных для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю) или практике; для оценки сформированности у обучающихся индикаторов достижения компетенций, установленных ОПОП.

Настоящие оценочные материалы предназначены для оценки результатов обучения по дисциплине Корпоративный менеджмент, для оценки сформированности у обучающихся соответствующих индикаторов достижения компетенций.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты освоения образовательной программы	Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы	Индикаторы достижения компетенций
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	РОПК-3 формирование компетенции ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений
ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	РОПК-4 формирование компетенции ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

3. Перечень индикаторов достижения компетенций, соотнесенных с оценочными средствами

Текущий контроль успеваемости или промежуточная аттестация обучающихся	Оценочные средства	Индикатор(ы) достижения компетенций
Текущий контроль успеваемости: Устные опросы (два в календарный модуль) (1)	Вопросы для устных опросов	ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности
Текущий контроль успеваемости: Контрольная работа (1)	Вопросы для письменного опроса (в рамках контрольной работы); ситуационные задания	ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности
Промежуточная аттестация обучающихся: Зачет	Вопросы для письменного опроса (для промежуточной	ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной

	аттестации обучающихся); ситуационные задания; тематика (темы) курсовых работ	среды таких решений ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности
Текущий контроль успеваемости: Устные опросы (два в календарный модуль) (2)	Вопросы для устных опросов	ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности
Текущий контроль успеваемости: Контрольная работа (2)	Вопросы для письменного опроса (в рамках контрольной работы); ситуационные задания	ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности
Промежуточная аттестация обучающихся: Экзамен	Вопросы для письменного опроса (для промежуточной аттестации обучающихся); ситуационные задания; тематика (темы) курсовых работ	ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

4. Характеристика оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Для текущего контроля успеваемости обучающихся используются устные опросы и контрольная работа.

Устный опрос

Устный опрос позволяет оценить формирование индикаторов достижения компетенций, обладает большими возможностями воспитательного воздействия педагогического работника.

Устный опрос проводится во время занятий семинарского типа. Устный опрос проводится по перечню тем дисциплины. Вопросы устного опроса не выходят за рамки установленного перечня. Устные опросы организованы так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала.

Перечень вопросов для устного опроса доводится до сведения студентов.

Контрольная работа

Контрольная работа дает возможность:

- сформировать для всех обучающихся одинаковые условия,
- объективно оценить ответы при отсутствии помощи преподавателя,
- проверить обоснованность оценки.

Цель контрольной работы – закрепление основных положений изучаемой дисциплины и умение использовать их на практике при решении профессиональных задач.

Достижение цели предполагает решение следующих задач:

- дать ответы на теоретические вопросы по курсу;
- выполнить ситуационные задания.

Контрольная работа включает в себя:

- два ситуационных задания;
- письменный опрос (из пяти теоретических вопросов).

Ситуационное задание

Ситуационное задание позволяет оценить формирование индикаторов достижений компетенций.

Выполнение ситуационного задания состоит в определении способа деятельности в той или иной ситуации и(или) выполнения этой деятельности.

Для обеспечения равноценности заданий рекомендуется малое количество вариантов ситуационных заданий для промежуточной аттестации обучающихся, поскольку само по себе задание предполагает изложение авторских взглядов, обоснований и т.д. и, по сути, является индивидуальным. Для проведения текущего контроля успеваемости рекомендуется один вариант ситуационных заданий, поскольку само по себе задание предполагает изложение авторских взглядов, обоснований и т.д. и, по сути, является индивидуальным.

Ситуационное задание представляет собой описание конкретной ситуации, типичной для профессионального вида деятельности и(или) области знаний, соответствующих образовательной программе и осваиваемой дисциплине. Содержание ситуационного задания может включать описание условий деятельности и желаемого результата или конкретного задания (задачи). Ситуационное задание может содержать избыточную информацию или характеризоваться недостатком информации, что необходимо для того, чтобы подготовить обучающегося для успешной жизни в информационном обществе.

Письменный опрос

Письменный опрос позволяет оценить формирование индикаторов достижений компетенций, освоение содержания дисциплины, умение логически построить ответ, владение письменной речью.

Письменный опрос проводится по перечню тем дисциплины. Вопросы письменного опроса не выходят за рамки установленного перечня. Перечень вопросов для письменного опроса доводится до сведения студентов.

Письменный опрос применяется как часть контрольной работы для текущего контроля успеваемости обучающихся.

5. Характеристика оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Зачет

Зачет – это форма промежуточной аттестации обучающихся, которая проходит в устной или письменной форме (определяется преподавателем). Задания для проведения зачета выполняются обучающимся самостоятельно. Зачет проводится по билетам, включающим задания для проведения зачета.

Задание для проведения зачета включает в себя:

- два ситуационных задания;
- письменный опрос (из пяти теоретических вопросов).

Теоретические вопросы для зачета избираются на основе вопросов для письменного опроса (для промежуточной аттестации обучающихся), определенных в настоящей ОПОП.

За выполнение заданий зачета выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

Экзамен

Экзамен – это форма промежуточной аттестации обучающихся, которая проходит в устной или письменной форме (определяется преподавателем). Задания для проведения экзамена выполняются обучающимся самостоятельно. Экзамен проводится по билетам, включающим задания для проведения экзамена.

Задание для проведения экзамена включает в себя:

- два ситуационных задания;
- письменный опрос (из пяти теоретических вопросов).

Теоретические вопросы для экзамена избираются на основе вопросов для письменного опроса (для промежуточной аттестации обучающихся), определенных в настоящей ОПОП.

За выполнение заданий экзамена выставляется оценка по пятибалльной системе оценивания: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Курсовая работа

Курсовая работа – творческая, научная, самостоятельная исследовательская работа по определенной теме, в ходе которой обучающиеся приобретают навыки работы с научной, учебной и методической литературой. Овладевают методами научного исследования, обработки, обобщения и анализа информации; расширяют общий кругозор; решают практические задачи на основе теоретических знаний; активизируют самостоятельную работу и творческое мышление. Курсовая работа является завершающим этапом изучения дисциплины и позволяет судить о том, насколько обучающийся усвоил теоретический курс и каковы его возможности применения полученных знаний для их обобщения по избранной теме.

Тематика (темы) курсовых работ

Акционеры.

Антимонопольная политика. Концентрация и конкурентная среда.

Архитектура эффективных информационных потоков.

Аффилированная модель.

Банковская модель.

Банкротство.

Биржевая модель.
 Государство и корпоративное управление.
 Информационная прозрачность компании.
 Информационные ловушки бизнеса.
 Исполнительные органы.
 Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы.
 История вопроса и современные реалии.
 Клановая модель.
 Конкуренция как двигатель рыночной экономики.
 Корпорация как совокупность заинтересованных сторон.
 Менеджеры.
 Методы защиты прав акционеров.
 Общее собрание акционеров.
 Организационная структура корпорации.
 Первичное размещение акций.
 Подходы к анализу вариантов корпоративного управления.
 Права собственности, трансакционные издержки и специфические активы.
 Приватизация и создание институтов конкуренции.
 Проблемы отношений собственников и менеджеров.
 Риск-менеджмент.
 Семейная модель.
 Слияния и поглощения.
 Совет директоров.
 Способы гармонизации конфликтующих целей.
 Цели акционеров.

6. Критерии оценивания (оценки)

Критерии оценивания устного и письменного опросов

Оценка		Критерии оценивания (оценки)
Устный опрос	Письменный опрос	
Зачтено	Отлично (числовое обозначение оценки - «5»)	Оценка выставляется, если обучающийся продемонстрировал формирование соответствующих индикаторов достижений компетенций и полно и аргументированно отвечает по содержанию вопросов; обнаруживается понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно.
	Хорошо (числовое обозначение оценки - «4»)	Оценка выставляется, если обучающийся продемонстрировал формирование соответствующих индикаторов достижений компетенций и дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
	Удовлетворительно (числовое обозначение оценки - «3»)	Оценка выставляется, если обучающийся продемонстрировал формирование соответствующих индикаторов достижений компетенций и обнаруживается знание и понимание основных положений вопросов, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
Не зачтено	Неудовлетворительно (числовое обозначение оценки - «2»)	Оценка ставится, если обучающийся не продемонстрировал формирование соответствующих индикаторов достижений компетенций и обнаруживается незнание ответов на вопросы, обучающийся допускает ошибки в формулировке определений и (или) правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания (оценки) ситуационного задания

Оценка	Числовое обозначение оценки	Критерии оценивания (оценки)
Отлично	5	Обучающийся продемонстрировал формирование соответствующих

		индикаторов достижений компетенций. Ответ(ы) на вопрос(ы) ситуационного задания дан(ы) правильный(ые). Объяснение хода его выполнения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями, с правильным и свободным владением профессиональной терминологией; ответ(ы) на вопрос(ы) задания верный(ые), четкий(ие), непротиворечивые.
Хорошо	4	Обучающийся продемонстрировал формирование соответствующих индикаторов достижений компетенций. Ответ(ы) на вопрос(ы) ситуационного задания дан(ы) правильный(ые). Допускаются незначительные неточности. Объяснение хода его выполнения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании. Допускаются единичные ошибки в использовании профессиональных терминов; ответы на вопросы задания верные, непротиворечивые, но недостаточно четкие.
Удовлетворительно	3	Обучающийся продемонстрировал формирование соответствующих индикаторов достижений компетенций. Ответ(ы) на вопрос(ы) ситуационного задания дан(ы) преимущественно правильный(ые). Объяснение хода его выполнения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием, со значительными затруднениями и ошибками в использовании профессиональных терминов; ответы на вопросы задания недостаточно четкие, с ошибками в деталях, противоречивые.
Неудовлетворительно	2	Обучающийся не продемонстрировал формирование соответствующих индикаторов достижений компетенций. Ответ(ы) на вопрос(ы) ситуационного задания дан(ы) преимущественно неправильные. Объяснение хода её решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом); ответы на дополнительные вопросы неправильные (отсутствуют).

Критерии оценивания (оценки) контрольной работы

За выполнение контрольной работы выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено». Оценка «зачтено» выставляется, если обучающийся получил не менее двух оценок «удовлетворительно» из трех заданий при оценивании письменного опроса и каждого ситуационного задания отдельно по пятибалльной системе оценивания (с оценками «Отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Критерии оценивания (оценки) зачета

За выполнение заданий зачета выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено». Оценка «зачтено» выставляется, если обучающийся получил не менее двух оценок «удовлетворительно» (то есть «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно») из трех заданий при оценивании письменного опроса и каждого ситуационного задания отдельно по пятибалльной системе оценивания (с оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Критерии оценивания (оценки) экзамена

За выполнение заданий экзамена выставляется оценка по пятибалльной системе оценивания (с оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»). За выполнение заданий экзамена выставляется средняя оценка (среднее арифметическое с округлением в пользу студента) за выполнение трех заданий при оценивании письменного опроса и каждого ситуационного задания отдельно по пятибалльной системе оценивания (с оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Критерии оценивания (оценки) курсовой работы

Оценка	Числовое обозначение оценки	Критерии оценивания
Отлично	5	Работа выполнена самостоятельно, имеет научно-практический

		<p>характер, содержит элементы новизны и самостоятельного анализа. Обучающийся показал знание теоретического материала по рассматриваемой проблеме, умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщение и выводы.</p> <p>Материал излагается грамотно, логично, последовательно.</p> <p>Оформление отвечает требованиям написания курсовой работы.</p> <p>Во время защиты обучающийся показал умение кратко, доступно (ясно) представить результаты исследования, адекватно ответить на поставленные вопросы.</p>
Хорошо	4	<p>Исследование выполнено самостоятельно, имеет научно-практический характер, содержит элементы новизны и самостоятельного анализа. Обучающийся показал знание теоретического материала по рассматриваемой проблеме, однако умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщения и выводы вызывают у него затруднения. Материал не всегда излагается логично, последовательно. Имеются недочеты в оформлении курсовой работы. Во время защиты обучающийся показал умение кратко, доступно (ясно) представить результаты исследования, однако затруднялся отвечать на поставленные вопросы.</p>
Удовлетворительно	3	<p>Исследование не содержит элементы новизны и самостоятельного анализа. Обучающийся не в полной мере владеет теоретическим материалом по рассматриваемой проблеме, умением анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщение и выводы вызывают у него затруднения. Материал не всегда излагается логично, последовательно. Имеются недочеты в оформлении курсовой работы. Во время защиты обучающийся затрудняется в представлении результатов исследования и ответах на поставленные вопросы.</p>
Неудовлетворительно	2	<p>Выполнено менее половины критериев, предъявляемых к оценке «отлично», то есть работа не соответствует ни одной из иных приведенных оценок.</p>

7. Содержание оценочных средств

Задания для текущего контроля успеваемости

Вопросы для устных опросов

История вопроса и современные реалии.
 Проблемы отношений собственников и менеджеров.
 Цели акционеров.
 Организационная структура корпорации.
 Права собственности, транзакционные издержки и специфические активы.
 Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы.
 Подходы к анализу вариантов корпоративного управления.
 Биржевая модель.
 Банковская модель.
 Клановая модель.
 Семейная модель.
 Аффилированная модель.
 Государство и корпоративное управление.
 Акционеры.
 Менеджеры.
 Способы гармонизации конфликтующих целей.
 Корпорация как совокупность заинтересованных сторон.
 Общее собрание акционеров.
 Совет директоров.
 Исполнительные органы.
 Методы защиты прав акционеров.
 Первичное размещение акций.
 Слияния и поглощения.
 Банкротство.
 Информационная прозрачность компании.
 Информационные ловушки бизнеса.

Архитектура эффективных информационных потоков.
Риск-менеджмент.
Конкуренция как двигатель рыночной экономики.
Приватизация и создание институтов конкуренции.
Антимонопольная политика. Концентрация и конкурентная среда.

Вопросы для письменного опроса (в рамках контрольной работы)

В чем заключаются особенности корпорации как формы организации бизнеса?
Какова роль корпорации в экономике современных стран?
Какие основные конфликты интересов характерны для корпорации?
Какие цели могут преследовать менеджеры компании?
Какие цели характерны для акционеров?
Какова роль прав собственности и трансакционных издержек в формировании корпорации?
В чем заключается значение специфичности активов для деятельности корпорации?
Каковы преимущества и недостатки корпорации и корпоративного управления?
Как отличить сильное корпоративное управление от слабого?
Как выявить реальные, а не мнимые цели, к которым стремится корпорация или ее отдельные участники?
Какие организационные структуры действуют в корпоративном мире?
В чем достоинства и ограничения линейной формы организации бизнеса?
Какие преимущества связаны с функциональной структурой компании?
Зачем нужна штабная форма организации фирмы?
Чем отличаются дивизиональные структуры от бюрократических?
В каких случаях используется преимущественно U-форма, а в каких – M-форма?
С чем связано развитие программно-целевых форм организации корпоративного бизнеса?
Что такое «сетевые структуры» и как они функционируют в современном мире?
Какую роль играют права собственности, трансакционные издержки и специфические активы в выборе варианта организационной структуры корпорации?
Каким образом внутренняя структура компании может изменяться в ходе ее жизненного цикла?
Что такое «модель корпоративного управления»?
Какие критерии выделяют для классификации моделей корпоративного управления?
В чем особенность биржевой модели корпоративного управления?
Каковы основные черты банковской модели корпоративного управления? Где она преимущественно встречается?
Какие достоинства и какие недостатки свойственны клановой модели?
В чем состоят преимущества и ограничения семейной модели корпоративного управления?
Какова специфика партнерской модели?
Какие модели, на ваш взгляд, обладают наибольшим потенциалом для развития в России? Для поддержания новой модели инновационного экономического роста?
Может ли государство повлиять на выбор национальными компаниями той или иной модели корпоративного управления? Каким образом? С какой целью?
Какая модель ведения корпоративного бизнеса преобладает среди транснациональных компаний? Почему?
Кто такой акционер в современной корпорации? Какие виды акционеров вам известны?
Все ли акционеры обладают одинаковыми правами и одинаковыми обязанностями в компании?
Какие имущественные и неимущественные права доступны акционеру?
Связаны ли обязанности акционеров с их правами?
В чем специфика государства как акционера?
Что такое «золотая акция»? Когда применяется этот инструмент?
Какие нарушения прав акционеров встречаются в России? В других странах?
В чем заключается конфликт кредиторов и акционеров? Как его можно смягчить?
Какова роль менеджмента в современной корпорации? Всегда ли менеджеры следуют целям акционеров?
Какие заинтересованные стороны представлены в современной корпорации? Каким образом достигается баланс их интересов?
Какие механизмы корпоративного управления используются в современных компаниях?
Для чего предназначено общее собрание акционеров? Каковы основные вопросы, решаемые общим собранием?
Какова цель функционирования совета директоров? Каковы плюсы и каковы ограничения данного инструмента корпоративного контроля?
Как действуют исполнительные органы компании?
Какие методы защиты прав акционеров используются в современных корпорациях?
Нужно ли расширение или сокращение полномочий совета директоров и (или) исполнительных органов управления компанией в России?
Каким образом можно оценить работу совета директоров? Исполнительных органов компании? Деятельность общего собрания акционеров? Предложите свои критерии оценки.
Какие способы вознаграждения предусмотрены для совета директоров?

Каким образом вознаграждается деятельность исполнительных органов управления компанией? Как можно улучшить эту систему?

Имеются ли различия в механизме управления корпорацией в России и других странах? Каким образом российские компании могут использовать лучший зарубежный опыт?

Каким образом функционирует рынок корпоративного контроля?

Для чего предназначены слияния и поглощения? Почему они не всегда бывают успешными?

Какие особенности слияний и поглощений можно выделить в практике зарубежных стран? В российской практике?

Какие этапы волн слияний и поглощений наблюдаются в России и в мире? С чем это может быть связано?

В чем заключается суть первичного размещения акций? Для чего предназначена эта процедура?

Насколько успешно российские компании осуществляют первичное размещение акций на российских и зарубежных торговых площадках?

Какие требования предъявляются к компаниям, желающим произвести эмиссию ценных бумаг? Почему эти требования такие жесткие?

Зачем нужен инструмент банкротства?

Какие характерные черты процедуры банкротства можно выделить в законодательстве и практике различных стран и России?

Что такое «информационная прозрачность» и «раскрытие информации»?

Какую роль эти явления играют в современном корпоративном бизнесе?

Какие требования к раскрытию информации предъявляет государство? Другие участники корпоративного процесса? Фондовые биржи? С чем это может быть связано?

Почему требования и положения, регулирующие информационную прозрачность, различаются: 1) в разных странах; 2) для разных участников рынка?

Каким образом информационная прозрачность должна сочетаться с информационной безопасностью? Почему это так важно для компании?

Какие информационные ловушки встречаются в современном бизнесе?

Каким образом устроен информационный ландшафт современной корпорации?

Какую роль играют риск-менеджмент и риск-культура для современной компании и современного банка?

Какие подходы к риск-менеджменту встречаются в мировой практике?

Какова роль информационных технологий и IT-продуктов в обеспечении информационной прозрачности и информационной безопасности корпоративного бизнеса?

Каковы причины вмешательства российского государства в деятельность рынков?

Какие цели ставит перед собой регулирование рынков? Какие направления регулирования рынка присутствуют в политике поддержки конкуренции современной России?

В каких случаях целесообразно вводить ценовые и (или) неценовые методы регулирования рынков?

В чем заключается проблема дерегулирования? Каковы особенности политики дерегулирования в России? Как с политической дерегулирования связаны разработка соответствующего пакета законов, а также поправки к антимонопольному законодательству?

В чем заключается возможность и необходимость снижения административных барьеров, а также устранения излишнего и неэффективного административного регулирования?

Почему проведение приватизации можно рассматривать в рамках политики поддержки конкуренции?

Каковы признаки эффективного собственника?

Какие критерии используются при оценке доминирующего положения продавца на товарном рынке? В чем заключается правило разумности применительно к доминирующей фирме? Каковы экономические последствия доминирования?

Что такое сговор фирм? Какая политика проводится в отношении сговора фирм? В чем заключаются отрицательные последствия политики фиксирования цен? Какие методы сговора могут применять фирмы? К каким последствиям это приводит?

Какая политика проводится в отношении слияний и поглощений фирм? Проанализируйте опыт России и зарубежных стран.

Какую роль играет фондовый рынок в процессах развития конкуренции в России?

Варианты заданий для контрольной работы

Варианты заданий для контрольной работы распределяются между обучающимися педагогическим работником.

Варианты заданий для контрольной работы № 1

ВАРИАНТ 1

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте Какие стандарты корпоративного управления в региональных сетях необходимо сохранить? Как оценить эффективность разработанной программы?

Экспансия в российские регионы – вполне закономерный сценарий развития молодой амбициозной компании. Но кроме покупки и последующей консолидации профильных активов важно привести качество обслуживания во всех региональных точках к строгим стандартам головной компании. Этому должна способствовать единая корпоративная культура. Но как сформировать единую сплоченную команду с единым пониманием высокого качества работы и при этом учесть особенности организационной культуры ее новых региональных подразделений? Холдинг, крупный игрок сектора FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного потребления; продукты, которые стоят относительно дешево и быстро продаются), заинтересован в скорейшем наращивании собственной региональной розничной сети. С этой целью за короткое время он покупает несколько компаний в разных регионах, владеющих своими локальными сетями. Эти компании вполне успешны и хорошо известны местным покупателям. Перед менеджментом головной компании стоит задача интеграции разнородных активов в единую эффективно работающую сеть. Региональные компании подключаются к централизованной сети поставок холдинга и начинают работать под единым брендом сети. Помимо этого, менеджмент озабочен тем, как привести качество обслуживания во всех региональных точках продаж новых локальных подразделений к высоким стандартам, принятым в холдинге. В связи с этим одной из приоритетных задач интеграции было названо формирование единой корпоративной культуры во всех структурных подразделениях холдинга. Для реализации задуманного был сформирован интеграционный комитет, в состав которого вошел HR-директор холдинга. Топ-менеджеру было поручено подготовить свои предложения по формированию единой корпоративной культуры холдинга, но при этом соблюсти интересы региональных подразделений и интегрировать их организационную культуру с ее особенностями в новую корпоративную культуру холдинга.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно проанализируйте систему корпоративного управления компании, а также разработайте корпоративную и конкурентную стратегии организации.

Компания ХХЗ была образована в 1995 г. В 2015 г. с оборотом 140 млн руб. вошла в десятку лидеров ИТ-компаний российского рынка и в десятку крупнейших российских системных интеграторов. Области деятельности компании включают поставку и внедрение программно-аппаратных комплексов с их последующим сервисным обслуживанием, анализ эффективности бизнес-процессов и комплексное проектирование инфраструктуры фирм, ИТ и управленческий консалтинг, обучение. В компании более 2600

сотрудников, среди которых опытные высокопрофессиональные менеджеры, бизнес-консультанты, высококласные программисты, инженеры, сертифицированные мировыми лидерами ИТ-индустрии. Компания работает в соответствии с сертификатом ISO 9001.

XXZ осуществляет свои операции на территории РФ, СНГ, ряд проектов был успешно реализован в зарубежных странах. Головной офис находится в Москве, более 40 филиалов в крупных городах России. Компания имеет собственный завод по производству компьютерной техники и более 300 авторизованных сервисных центров во всех субъектах РФ. Партнерами XXZ являются более 5000 компьютерных компаний, заключено более 50 партнерских контрактов с крупнейшими мировыми производителями, такими как 3Com, Actions, APC, Avaya, Aquarius, Cisco, CommScope, InfoWatch, Fujitsu-Siemens, Hitachi Data Systems, HP, IBM, MGE, Mic ro soft, Nortel, Novell, Oracle, Panasonic, Polycom, Philips, Radvision, Remedy, SITA, SMP, Sun Microsystems, Symantec, Tangberg, ViewSonic, VMware, Xerox.

В настоящее время стратегия XXZ заключается в дальнейшем развитии и постоянном подтверждении лидерства в ключевых сегментах рынка, наращивании масштабов бизнеса и укреплении авторитета XXZ как эффективной многопрофильной ИТ-структуры. При создании компания XXZ намечен был курс на представление интересов компаний – мировых лидеров в области информационных технологий. Первые соглашения были подписаны с компаниями Compaq Computer (ныне HP), Microsoft, Cisco, Avaya по продукции Systimax. Основным направлением деятельности компании стала поставка комплексных решений в области офисной автоматизации. Компания осуществила ряд крупных проектов в области офисной автоматизации.

На первом этапе сами акционеры осуществляли управление бизнесом (делили функции между собой) и руководство линейными специалистами. В структуре компании были выделены центры прибыли по основным видам деятельности. Были созданы Департамент инженерных систем, Департамент телекоммуникаций, Департамент корпоративных систем и другие бизнес-подразделения.

Совершенствование системы корпоративного управления шло также в направлении налаживания бизнес-процессов, внедрения новой системы управленческого учета и стратегического планирования. Это было связано с быстрым ростом компании и с осуществлением серьезных инвестиций в 2003–2004 гг. Акционеры были заинтересованы в эффективном использовании средств. К 2005 г. компания предоставляла широкий спектр услуг, и необходимо было выработать стратегию развития, основанную на ее конкурентных преимуществах.

Письменный опрос

Вопрос 1	Что такое сговор фирм? Какая политика проводится в отношении сговора фирм? В чем заключаются отрицательные последствия политики фиксирования цен? Какие методы сговора могут применять фирмы? К каким последствиям это приводит?
Вопрос 2	Какие организационные структуры действуют в корпоративном мире?
Вопрос 3	Какова специфика партнерской модели?
Вопрос 4	Какие характерные черты процедуры банкротства можно выделить в законодательстве и практике различных стран и России?
Вопрос 5	Какова роль корпорации в экономике современных стран?

ВАРИАНТ 2

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте Какие стандарты корпоративного управления в региональных сетях необходимо сохранить? Как оценить эффективность разработанной программы?

Экспансия в российские регионы – вполне закономерный сценарий развития молодой амбициозной компании. Но кроме покупки и последующей консолидации профильных активов важно привести качество обслуживания во всех региональных точках к строгим стандартам головной компании. Этому должна способствовать единая корпоративная культура. Но как сформировать единую сплоченную команду с единым пониманием высокого качества работы и при этом учесть особенности организационной культуры ее новых региональных подразделений? Холдинг, крупный игрок сектора FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного потребления; продукты, которые стоят относительно дешево и быстро продаются), заинтересован в скорейшем наращивании собственной региональной розничной сети. С этой целью за короткое время он покупает несколько компаний в разных регионах, владеющих своими локальными сетями. Эти компании вполне успешны и хорошо известны местным покупателям. Перед менеджментом головной компании стоит задача интеграции разнородных активов в единую эффективно работающую сеть. Региональные компании подключаются к централизованной сети поставок холдинга и начинают работать под единым брендом сети. Помимо этого, менеджмент озабочен тем, как привести качество обслуживания во всех региональных точках продаж новых локальных подразделений к высоким стандартам, принятым в холдинге. В связи с этим одной из приоритетных задач интеграции было названо формирование единой корпоративной культуры во всех структурных подразделениях холдинга. Для реализации задуманного был сформирован интеграционный комитет, в состав которого вошел HR-директор холдинга. Топ-менеджеру было поручено подготовить свои предложения по формированию единой корпоративной культуры холдинга, но при этом соблюсти интересы региональных подразделений и интегрировать их организационную культуру с ее особенностями в новую корпоративную культуру холдинга.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направления деятельности. Дополнительно проанализируйте систему корпоративного управления компании, а также разработайте корпоративную и конкурентную стратегии организации.

Компания ХХЗ была образована в 1995 г. В 2015 г. с оборотом 140 млн руб. вошла в десятку лидеров ИТ-компаний российского рынка и в десятку крупнейших российских системных интеграторов. Области деятельности компании включают поставку и внедрение программно-аппаратных комплексов с их последующим сервисным обслуживанием, анализ эффективности бизнес-процессов и комплексное проектирование инфраструктуры фирм, ИТ и управленческий консалтинг, обучение. В компании более 2600 сотрудников, среди которых опытные высокопрофессиональные менеджеры, бизнес-консультанты, высококлассные программисты, инженеры, сертифицированные мировыми лидерами ИТ-индустрии. Компания работает в соответствии с сертификатом ISO 9001.

ХХЗ осуществляет свои операции на территории РФ, СНГ, ряд проектов был успешно реализован в зарубежных странах. Головной офис находится в Москве, более 40 филиалов в крупных городах России. Компания имеет собственный завод по производству компьютерной техники и более 300 авторизованных сервисных центров во всех субъектах РФ. Партнерами ХХЗ являются более 5000 компьютерных компаний,

заключено более 50 партнерских контрактов с крупнейшими мировыми производителями, такими как 3Com, Actions, APC, Avaya, Aquarius, Cisco, CommScope, InfoWatch, Fujitsu-Siemens, Hitachi Data Systems, HP, IBM, MGE, Microsoft, Nortel, Novell, Oracle, Panasonic, Polycom, Philips, Radvision, Remedy, SITA, SMP, Sun Microsystems, Symantec, Tangberg, ViewSonic, VMware, Xerox.

В настоящее время стратегия XXZ заключается в дальнейшем развитии и постоянном подтверждении лидерства в ключевых сегментах рынка, наращивании масштабов бизнеса и укреплении авторитета XXZ как эффективной многопрофильной ИТ-структуры. При создании компания XXZ намечен был курс на представление интересов компаний – мировых лидеров в области информационных технологий. Первые соглашения были подписаны с компаниями Compaq Computer (ныне HP), Microsoft, Cisco, Avaya по продукции SysteMax. Основным направлением деятельности компании стала поставка комплексных решений в области офисной автоматизации. Компания осуществила ряд крупных проектов в области офисной автоматизации.

На первом этапе сами акционеры осуществляли управление бизнесом (делили функции между собой) и руководство линейными специалистами. В структуре компании были выделены центры прибыли по основным видам деятельности. Были созданы Департамент инженерных систем, Департамент телекоммуникаций, Департамент корпоративных систем и другие бизнес-подразделения.

Совершенствование системы корпоративного управления шло также в направлении налаживания бизнес-процессов, внедрения новой системы управленческого учета и стратегического планирования. Это было связано с быстрым ростом компании и с осуществлением серьезных инвестиций в 2003–2004 гг. Акционеры были заинтересованы в эффективном использовании средств. К 2005 г. компания предоставляла широкий спектр услуг, и необходимо было выработать стратегию развития, основанную на ее конкурентных преимуществах.

Письменный опрос

Вопрос 1	Каким образом информационная прозрачность должна сочетаться с информационной безопасностью? Почему это так важно для компании?
Вопрос 2	Какие требования предъявляются к компаниям, желающим произвести эмиссию ценных бумаг? Почему эти требования такие жесткие?
Вопрос 3	Какие этапы волн слияний и поглощений наблюдаются в России и в мире? С чем это может быть связано?
Вопрос 4	Какие способы вознаграждения предусмотрены для совета директоров?
Вопрос 5	Какова роль прав собственности и транзакционных издержек в формировании корпорации?

ВАРИАНТ 3

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте Какие стандарты корпоративного управления в региональных сетях необходимо сохранить? Как оценить эффективность разработанной программы?

Экспансия в российские регионы – вполне закономерный сценарий развития молодой амбициозной компании. Но кроме покупки и последующей консолидации профильных активов важно привести качество обслуживания во всех региональных точках к строгим стандартам головной компании. Этому должна способствовать единая корпоративная культура. Но как сформировать единую сплоченную команду с единым пониманием высокого качества работы и при этом учесть особенности организационной культуры ее новых региональных подразделений? Холдинг, крупный игрок сектора FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного потребления; продукты, которые стоят относительно дешево и быстро продаются), заинтересован в скорейшем наращивании собственной региональной розничной сети. С этой целью за короткое время он покупает несколько компаний в разных регионах, владеющих своими локальными сетями. Эти компании вполне успешны и хорошо известны местным покупателям. Перед менеджментом головной компании стоит задача интеграции разнородных активов в единую эффективно работающую сеть. Региональные компании подключаются к централизованной сети поставок холдинга и начинают работать под единым брендом сети. Помимо этого, менеджмент озабочен тем, как привести качество обслуживания во всех региональных точках продаж новых локальных подразделений к высоким стандартам, принятым в холдинге. В связи с этим одной из приоритетных задач интеграции было названо формирование единой корпоративной культуры во всех структурных подразделениях холдинга. Для реализации задуманного был сформирован интеграционный комитет, в состав которого вошел HR-директор холдинга. Топ-менеджеру было поручено подготовить свои предложения по формированию единой корпоративной культуры холдинга, но при этом соблюсти интересы региональных подразделений и интегрировать их организационную культуру с ее особенностями в новую корпоративную культуру холдинга.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направления деятельности. Дополнительно проанализируйте систему корпоративного управления компании, а также разработайте корпоративную и конкурентную стратегии организации.

Компания ХХЗ была образована в 1995 г. В 2015 г. с оборотом 140 млн руб. вошла в десятку лидеров ИТ-компаний российского рынка и в десятку крупнейших российских системных интеграторов. Области деятельности компании включают поставку и внедрение программно-аппаратных комплексов с их последующим сервисным обслуживанием, анализ эффективности бизнес-процессов и комплексное проектирование инфраструктуры фирм, ИТ и управленческий консалтинг, обучение. В компании более 2600 сотрудников, среди которых опытные высокопрофессиональные менеджеры, бизнес-консультанты, высококлассные программисты, инженеры, сертифицированные мировыми лидерами ИТ-индустрии. Компания работает в соответствии с сертификатом ISO 9001.

ХХЗ осуществляет свои операции на территории РФ, СНГ, ряд проектов был успешно реализован в зарубежных странах. Головной офис находится в Москве, более 40 филиалов в крупных городах России. Компания имеет собственный завод по производству компьютерной техники и более 300 авторизованных сервисных центров во всех субъектах РФ. Партнерами ХХЗ являются более 5000 компьютерных компаний,

заключено более 50 партнерских контрактов с крупнейшими мировыми производителями, такими как 3Com, Actions, APC, Avaya, Aquarius, Cisco, CommScope, InfoWatch, Fujitsu-Siemens, Hitachi Data Systems, HP, IBM, MGE, Microsoft, Nortel, Novell, Oracle, Panasonic, Polycom, Philips, Radvision, Remedy, SITA, SMP, Sun Microsystems, Symantec, Tangberg, ViewSonic, VMware, Xerox.

В настоящее время стратегия XXZ заключается в дальнейшем развитии и постоянном подтверждении лидерства в ключевых сегментах рынка, наращивании масштабов бизнеса и укреплении авторитета XXZ как эффективной многопрофильной ИТ-структуры. При создании компания XXZ намечен был курс на представление интересов компаний – мировых лидеров в области информационных технологий. Первые соглашения были подписаны с компаниями Compaq Computer (ныне HP), Microsoft, Cisco, Avaya по продукции Systimax. Основным направлением деятельности компании стала поставка комплексных решений в области офисной автоматизации. Компания осуществила ряд крупных проектов в области офисной автоматизации.

На первом этапе сами акционеры осуществляли управление бизнесом (делили функции между собой) и руководство линейными специалистами. В структуре компании были выделены центры прибыли по основным видам деятельности. Были созданы Департамент инженерных систем, Департамент телекоммуникаций, Департамент корпоративных систем и другие бизнес-подразделения.

Совершенствование системы корпоративного управления шло также в направлении налаживания бизнес-процессов, внедрения новой системы управленческого учета и стратегического планирования. Это было связано с быстрым ростом компании и с осуществлением серьезных инвестиций в 2003–2004 гг. Акционеры были заинтересованы в эффективном использовании средств. К 2005 г. компания предоставляла широкий спектр услуг, и необходимо было выработать стратегию развития, основанную на ее конкурентных преимуществах.

Письменный опрос

Вопрос 1	Как выявить реальные, а не мнимые цели, к которым стремится корпорация или ее отдельные участники?
Вопрос 2	Какова роль менеджмента в современной корпорации? Всегда ли менеджеры следуют целям акционеров?
Вопрос 3	Зачем нужна штабная форма организации фирмы?
Вопрос 4	Какие нарушения прав акционеров встречаются в России? В других странах?
Вопрос 5	Насколько успешно российские компании осуществляют первичное размещение акций на российских и зарубежных торговых площадках?

ВАРИАНТ 4

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте Какие стандарты корпоративного управления в региональных сетях необходимо сохранить? Как оценить эффективность разработанной программы?

Экспансия в российские регионы – вполне закономерный сценарий развития молодой амбициозной компании. Но кроме покупки и последующей консолидации профильных активов важно привести качество обслуживания во всех региональных точках к строгим стандартам головной компании. Этому должна способствовать единая корпоративная культура. Но как сформировать единую сплоченную команду с единым пониманием высокого качества работы и при этом учесть особенности организационной культуры ее новых региональных подразделений? Холдинг, крупный игрок сектора FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного потребления; продукты, которые стоят относительно дешево и быстро продаются), заинтересован в скорейшем наращивании собственной региональной розничной сети. С этой целью за короткое время он покупает несколько компаний в разных регионах, владеющих своими локальными сетями. Эти компании вполне успешны и хорошо известны местным покупателям. Перед менеджментом головной компании стоит задача интеграции разнородных активов в единую эффективно работающую сеть. Региональные компании подключаются к централизованной сети поставок холдинга и начинают работать под единым брендом сети. Помимо этого, менеджмент озабочен тем, как привести качество обслуживания во всех региональных точках продаж новых локальных подразделений к высоким стандартам, принятым в холдинге. В связи с этим одной из приоритетных задач интеграции было названо формирование единой корпоративной культуры во всех структурных подразделениях холдинга. Для реализации задуманного был сформирован интеграционный комитет, в состав которого вошел HR-директор холдинга. Топ-менеджеру было поручено подготовить свои предложения по формированию единой корпоративной культуры холдинга, но при этом соблюсти интересы региональных подразделений и интегрировать их организационную культуру с ее особенностями в новую корпоративную культуру холдинга.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направления деятельности. Дополнительно проанализируйте систему корпоративного управления компании, а также разработайте корпоративную и конкурентную стратегии организации.

Компания ХХЗ была образована в 1995 г. В 2015 г. с оборотом 140 млн руб. вошла в десятку лидеров ИТ-компаний российского рынка и в десятку крупнейших российских системных интеграторов. Области деятельности компании включают поставку и внедрение программно-аппаратных комплексов с их последующим сервисным обслуживанием, анализ эффективности бизнес-процессов и комплексное проектирование инфраструктуры фирм, ИТ и управленческий консалтинг, обучение. В компании более 2600 сотрудников, среди которых опытные высокопрофессиональные менеджеры, бизнес-консультанты, высококлассные программисты, инженеры, сертифицированные мировыми лидерами ИТ-индустрии. Компания работает в соответствии с сертификатом ISO 9001.

ХХЗ осуществляет свои операции на территории РФ, СНГ, ряд проектов был успешно реализован в зарубежных странах. Головной офис находится в Москве, более 40 филиалов в крупных городах России. Компания имеет собственный завод по производству компьютерной техники и более 300 авторизованных сервисных центров во всех субъектах РФ. Партнерами ХХЗ являются более 5000 компьютерных компаний,

заключено более 50 партнерских контрактов с крупнейшими мировыми производителями, такими как 3Com, Actions, APC, Avaya, Aquarius, Cisco, CommScope, InfoWatch, Fujitsu-Siemens, Hitachi Data Systems, HP, IBM, MGE, Microsoft, Nortel, Novell, Oracle, Panasonic, Polycom, Philips, Radvision, Remedy, SITA, SMP, Sun Microsystems, Symantec, Tangberg, ViewSonic, VMware, Xerox.

В настоящее время стратегия XXZ заключается в дальнейшем развитии и постоянном подтверждении лидерства в ключевых сегментах рынка, наращивании масштабов бизнеса и укреплении авторитета XXZ как эффективной многопрофильной ИТ-структуры. При создании компания XXZ намечен был курс на представление интересов компаний – мировых лидеров в области информационных технологий. Первые соглашения были подписаны с компаниями Compaq Computer (ныне HP), Microsoft, Cisco, Avaya по продукции Systimax. Основным направлением деятельности компании стала поставка комплексных решений в области офисной автоматизации. Компания осуществила ряд крупных проектов в области офисной автоматизации.

На первом этапе сами акционеры осуществляли управление бизнесом (делили функции между собой) и руководство линейными специалистами. В структуре компании были выделены центры прибыли по основным видам деятельности. Были созданы Департамент инженерных систем, Департамент телекоммуникаций, Департамент корпоративных систем и другие бизнес-подразделения.

Совершенствование системы корпоративного управления шло также в направлении налаживания бизнес-процессов, внедрения новой системы управленческого учета и стратегического планирования. Это было связано с быстрым ростом компании и с осуществлением серьезных инвестиций в 2003–2004 гг. Акционеры были заинтересованы в эффективном использовании средств. К 2005 г. компания предоставляла широкий спектр услуг, и необходимо было выработать стратегию развития, основанную на ее конкурентных преимуществах.

Письменный опрос

Вопрос 1	Какова цель функционирования совета директоров? Каковы плюсы и каковы ограничения данного инструмента корпоративного контроля?
Вопрос 2	Как действуют исполнительные органы компании?
Вопрос 3	Кто такой акционер в современной корпорации? Какие виды акционеров вам известны?
Вопрос 4	В чем заключается конфликт кредиторов и акционеров? Как его можно смягчить?
Вопрос 5	Имеются ли различия в механизме управления корпорацией в России и других странах? Каким образом российские компании могут использовать лучший зарубежный опыт?

ВАРИАНТ 5

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте Какие стандарты корпоративного управления в региональных сетях необходимо сохранить? Как оценить эффективность разработанной программы?

Экспансия в российские регионы – вполне закономерный сценарий развития молодой амбициозной компании. Но кроме покупки и последующей консолидации профильных активов важно привести качество обслуживания во всех региональных точках к строгим стандартам головной компании. Этому должна способствовать единая корпоративная культура. Но как сформировать единую сплоченную команду с единым пониманием высокого качества работы и при этом учесть особенности организационной культуры ее новых региональных подразделений? Холдинг, крупный игрок сектора FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного потребления; продукты, которые стоят относительно дешево и быстро продаются), заинтересован в скорейшем наращивании собственной региональной розничной сети. С этой целью за короткое время он покупает несколько компаний в разных регионах, владеющих своими локальными сетями. Эти компании вполне успешны и хорошо известны местным покупателям. Перед менеджментом головной компании стоит задача интеграции разнородных активов в единую эффективно работающую сеть. Региональные компании подключаются к централизованной сети поставок холдинга и начинают работать под единым брендом сети. Помимо этого, менеджмент озабочен тем, как привести качество обслуживания во всех региональных точках продаж новых локальных подразделений к высоким стандартам, принятым в холдинге. В связи с этим одной из приоритетных задач интеграции было названо формирование единой корпоративной культуры во всех структурных подразделениях холдинга. Для реализации задуманного был сформирован интеграционный комитет, в состав которого вошел HR-директор холдинга. Топ-менеджеру было поручено подготовить свои предложения по формированию единой корпоративной культуры холдинга, но при этом соблюсти интересы региональных подразделений и интегрировать их организационную культуру с ее особенностями в новую корпоративную культуру холдинга.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направления деятельности. Дополнительно проанализируйте систему корпоративного управления компании, а также разработайте корпоративную и конкурентную стратегии организации.

Компания ХХЗ была образована в 1995 г. В 2015 г. с оборотом 140 млн руб. вошла в десятку лидеров ИТ-компаний российского рынка и в десятку крупнейших российских системных интеграторов. Области деятельности компании включают поставку и внедрение программно-аппаратных комплексов с их последующим сервисным обслуживанием, анализ эффективности бизнес-процессов и комплексное проектирование инфраструктуры фирм, ИТ и управленческий консалтинг, обучение. В компании более 2600 сотрудников, среди которых опытные высокопрофессиональные менеджеры, бизнес-консультанты, высококлассные программисты, инженеры, сертифицированные мировыми лидерами ИТ-индустрии. Компания работает в соответствии с сертификатом ISO 9001.

ХХЗ осуществляет свои операции на территории РФ, СНГ, ряд проектов был успешно реализован в зарубежных странах. Головной офис находится в Москве, более 40 филиалов в крупных городах России. Компания имеет собственный завод по производству компьютерной техники и более 300 авторизованных сервисных центров во всех субъектах РФ. Партнерами ХХЗ являются более 5000 компьютерных компаний,

заключено более 50 партнерских контрактов с крупнейшими мировыми производителями, такими как 3Com, Actions, APC, Avaya, Aquarius, Cisco, CommScope, InfoWatch, Fujitsu-Siemens, Hitachi Data Systems, HP, IBM, MGE, Microsoft, Nortel, Novell, Oracle, Panasonic, Polycom, Philips, Radvision, Remedy, SITA, SMP, Sun Microsystems, Symantec, Tangberg, ViewSonic, VMware, Xerox.

В настоящее время стратегия XXZ заключается в дальнейшем развитии и постоянном подтверждении лидерства в ключевых сегментах рынка, наращивании масштабов бизнеса и укреплении авторитета XXZ как эффективной многопрофильной ИТ-структуры. При создании компания XXZ намечен был курс на представление интересов компаний – мировых лидеров в области информационных технологий. Первые соглашения были подписаны с компаниями Compaq Computer (ныне HP), Microsoft, Cisco, Avaya по продукции Systimax. Основным направлением деятельности компании стала поставка комплексных решений в области офисной автоматизации. Компания осуществила ряд крупных проектов в области офисной автоматизации.

На первом этапе сами акционеры осуществляли управление бизнесом (делили функции между собой) и руководство линейными специалистами. В структуре компании были выделены центры прибыли по основным видам деятельности. Были созданы Департамент инженерных систем, Департамент телекоммуникаций, Департамент корпоративных систем и другие бизнес-подразделения.

Совершенствование системы корпоративного управления шло также в направлении налаживания бизнес-процессов, внедрения новой системы управленческого учета и стратегического планирования. Это было связано с быстрым ростом компании и с осуществлением серьезных инвестиций в 2003–2004 гг. Акционеры были заинтересованы в эффективном использовании средств. К 2005 г. компания предоставляла широкий спектр услуг, и необходимо было выработать стратегию развития, основанную на ее конкурентных преимуществах.

Письменный опрос

Вопрос 1	Каким образом устроен информационный ландшафт современной корпорации?
Вопрос 2	Какие достоинства и какие недостатки свойственны клановой модели?
Вопрос 3	В чем особенность биржевой модели корпоративного управления?
Вопрос 4	Какую роль играют риск-менеджмент и риск-культура для современной компании и современного банка?
Вопрос 5	Каковы причины вмешательства российского государства в деятельность рынков?

ВАРИАНТ 1

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно ответьте как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?

На первый взгляд структура сегодняшней Nokia кристально прозрачна и предельно ясна – компания состоит из двух бизнес-групп: Nokia Mobile Phones и Nokia Networks. Первая отвечает за разработку, производство и маркетинг сотовых телефонов, вторая – за разработку, производство и маркетинг телекоммуникационного оборудования, а именно: центров коммутации, базовых станций и оборудования систем передачи.

Основная политика компании – «Мы хотим заниматься только своим основным бизнесом – производством систем связи» - определяет всю работу Nokia с элементами, или, если хотите, звеньями ее сети. И в первую очередь это взаимодействие компании с ее субподрядчиками. Все то, что является необходимым, например компоненты, такие как полупроводники и тому подобное закупается у них. Nokia не занимается производством компонентов. На сегодняшний день естественным «приплодом» для Nokia становится не простое увеличение штата, а портфельные инвестиции в компании, привлекательные для бизнеса Nokia. Некая целевая группа аналитиков в составе Nokia путем детального и непрерывного мониторинга рынков, напрямую связанных либо попадающих в спектр интересов сети, делает отчет руководству корпорации о результатах своих исследований, и затем начинается постепенная скупка фирмы, которая «попала в невод», - она может начаться с трех, пяти, восьми процентов, но в подавляющем большинстве случаев Nokia фактически приходит к контролю фирмы и получает там право голоса. По имеющейся на сегодняшний день информации, корпорация «вкладывается» в 27 разных компаний, производящих в основном программное обеспечение.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте, какие выводы можно сделать из опыта работы компании в представленном примере? Какие эффективные методы она использует?

Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственным отделам, те, в свою очередь, - в отдел маркетинга, для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года, Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, то есть в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Письменный опрос

Вопрос 1	Какие модели, на ваш взгляд, обладают наибольшим потенциалом для развития в
----------	---

	России? Для поддержания новой модели инновационного экономического роста?
Вопрос 2	Какие имущественные и неимущественные права доступны акционеру?
Вопрос 3	Какие особенности слияний и поглощений можно выделить в практике зарубежных стран? В российской практике?
Вопрос 4	Какая модель ведения корпоративного бизнеса преобладает среди транснациональных компаний? Почему?
Вопрос 5	В чем заключается проблема дерегулирования? Каковы особенности политики дерегулирования в России? Как с политикой дерегулирования связаны разработка соответствующего пакета законов, а также поправки к антимонопольному законодательству?

ВАРИАНТ 2

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно ответьте как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?

На первый взгляд структура сегодняшней Nokia кристально прозрачна и предельно ясна – компания состоит из двух бизнес-групп: Nokia Mobile Phones и Nokia Networks. Первая отвечает за разработку, производство и маркетинг сотовых телефонов, вторая – за разработку, производство и маркетинг телекоммуникационного оборудования, а именно: центров коммутации, базовых станций и оборудования систем передачи.

Основная политика компании – «Мы хотим заниматься только своим основным бизнесом – производством систем связи» - определяет всю работу Nokia с элементами, или, если хотите, звеньями ее сети. И в первую очередь это взаимодействие компании с ее субподрядчиками. Все то, что является необходимым, например компоненты, такие как полупроводники и тому подобное закупается у них. Nokia не занимается производством компонентов. На сегодняшний день естественным «приплодом» для Nokia становится не простое увеличение штата, а портфельные инвестиции в компании, привлекательные для бизнеса Nokia. Некая целевая группа аналитиков в составе Nokia путем детального и непрерывного мониторинга рынков, напрямую связанных либо попадающих в спектр интересов сети, делает отчет руководству корпорации о результатах своих исследований, и затем начинается постепенная скупка фирмы, которая «попала в невод», - она может начаться с трех, пяти, восьми процентов, но в подавляющем большинстве случаев Nokia фактически приходит к контролю фирмы и получает там право голоса. По имеющейся на сегодняшний день информации, корпорация «вкладывается» в 27 разных компаний, производящих в основном программное обеспечение.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте, какие выводы можно сделать из опыта работы компании в представленном примере? Какие эффективные методы она использует?

Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственным отделам, те, в свою очередь, - в отдел маркетинга, для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, то есть в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Письменный опрос

Вопрос 1	Каким образом можно оценить работу совета директоров? Исполнительных органов компании? Деятельность общего собрания акционеров? Предложите свои критерии
----------	--

	оценки.
Вопрос 2	Какие информационные ловушки встречаются в современном бизнесе?
Вопрос 3	Почему требования и положения, регулирующие информационную прозрачность, различаются: 1) в разных странах; 2) для разных участников рынка?
Вопрос 4	Как отличить сильное корпоративное управление от слабого?
Вопрос 5	Что такое «модель корпоративного управления»?

ВАРИАНТ 3

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно ответьте как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?

На первый взгляд структура сегодняшней Nokia кристально прозрачна и предельно ясна – компания состоит из двух бизнес-групп: Nokia Mobile Phones и Nokia Networks. Первая отвечает за разработку, производство и маркетинг сотовых телефонов, вторая – за разработку, производство и маркетинг телекоммуникационного оборудования, а именно: центров коммутации, базовых станций и оборудования систем передачи.

Основная политика компании – «Мы хотим заниматься только своим основным бизнесом – производством систем связи» - определяет всю работу Nokia с элементами, или, если хотите, звеньями ее сети. И в первую очередь это взаимодействие компании с ее субподрядчиками. Все то, что является необходимым, например компоненты, такие как полупроводники и тому подобное закупается у них. Nokia не занимается производством компонентов. На сегодняшний день естественным «приплодом» для Nokia становится не простое увеличение штата, а портфельные инвестиции в компании, привлекательные для бизнеса Nokia. Некая целевая группа аналитиков в составе Nokia путем детального и непрерывного мониторинга рынков, напрямую связанных либо попадающих в спектр интересов сети, делает отчет руководству корпорации о результатах своих исследований, и затем начинается постепенная скупка фирмы, которая «попала в невод», - она может начаться с трех, пяти, восьми процентов, но в подавляющем большинстве случаев Nokia фактически приходит к контролю фирмы и получает там право голоса. По имеющейся на сегодняшний день информации, корпорация «вкладывается» в 27 разных компаний, производящих в основном программное обеспечение.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте, какие выводы можно сделать из опыта работы компании в представленном примере? Какие эффективные методы она использует?

Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственным отделам, те, в свою очередь, - в отдел маркетинга, для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, то есть в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Письменный опрос

Вопрос 1	Каким образом внутренняя структура компании может изменяться в ходе ее жизненного цикла?
----------	--

Вопрос 2	Каковы преимущества и недостатки корпорации и корпоративного управления?
Вопрос 3	Какие критерии выделяют для классификации моделей корпоративного управления?
Вопрос 4	Для чего предназначены слияния и поглощения? Почему они не всегда бывают успешными?
Вопрос 5	Почему проведение приватизации можно рассматривать в рамках политики поддержки конкуренции? Каковы признаки эффективного собственника?

ВАРИАНТ 4

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно ответьте как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?

На первый взгляд структура сегодняшней Nokia кристально прозрачна и предельно ясна – компания состоит из двух бизнес-групп: Nokia Mobile Phones и Nokia Networks. Первая отвечает за разработку, производство и маркетинг сотовых телефонов, вторая – за разработку, производство и маркетинг телекоммуникационного оборудования, а именно: центров коммутации, базовых станций и оборудования систем передачи.

Основная политика компании – «Мы хотим заниматься только своим основным бизнесом – производством систем связи» - определяет всю работу Nokia с элементами, или, если хотите, звеньями ее сети. И в первую очередь это взаимодействие компании с ее субподрядчиками. Все то, что является необходимым, например компоненты, такие как полупроводники и тому подобное закупается у них. Nokia не занимается производством компонентов. На сегодняшний день естественным «приплодом» для Nokia становится не простое увеличение штата, а портфельные инвестиции в компании, привлекательные для бизнеса Nokia. Некая целевая группа аналитиков в составе Nokia путем детального и непрерывного мониторинга рынков, напрямую связанных либо попадающих в спектр интересов сети, делает отчет руководству корпорации о результатах своих исследований, и затем начинается постепенная скупка фирмы, которая «попала в невод», - она может начаться с трех, пяти, восьми процентов, но в подавляющем большинстве случаев Nokia фактически приходит к контролю фирмы и получает там право голоса. По имеющейся на сегодняшний день информации, корпорация «вкладывается» в 27 разных компаний, производящих в основном программное обеспечение.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте, какие выводы можно сделать из опыта работы компании в представленном примере? Какие эффективные методы она использует?

Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственным отделам, те, в свою очередь, - в отдел маркетинга, для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, то есть в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Письменный опрос

Вопрос 1	Что такое сговор фирм? Какая политика проводится в отношении сговора фирм? В чем заключаются отрицательные последствия политики фиксирования цен? Какие методы
----------	--

	сговора могут применять фирмы? К каким последствиям это приводит?
Вопрос 2	Какие организационные структуры действуют в корпоративном мире?
Вопрос 3	Какова специфика партнерской модели?
Вопрос 4	Какие характерные черты процедуры банкротства можно выделить в законодательстве и практике различных стран и России?
Вопрос 5	Какова роль корпорации в экономике современных стран?

ВАРИАНТ 5

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно ответьте как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?

На первый взгляд структура сегодняшней Nokia кристально прозрачна и предельно ясна – компания состоит из двух бизнес-групп: Nokia Mobile Phones и Nokia Networks. Первая отвечает за разработку, производство и маркетинг сотовых телефонов, вторая – за разработку, производство и маркетинг телекоммуникационного оборудования, а именно: центров коммутации, базовых станций и оборудования систем передачи.

Основная политика компании – «Мы хотим заниматься только своим основным бизнесом – производством систем связи» - определяет всю работу Nokia с элементами, или, если хотите, звеньями ее сети. И в первую очередь это взаимодействие компании с ее субподрядчиками. Все то, что является необходимым, например компоненты, такие как полупроводники и тому подобное закупается у них. Nokia не занимается производством компонентов. На сегодняшний день естественным «приплодом» для Nokia становится не простое увеличение штата, а портфельные инвестиции в компании, привлекательные для бизнеса Nokia. Некая целевая группа аналитиков в составе Nokia путем детального и непрерывного мониторинга рынков, напрямую связанных либо попадающих в спектр интересов сети, делает отчет руководству корпорации о результатах своих исследований, и затем начинается постепенная скупка фирмы, которая «попала в невод», - она может начаться с трех, пяти, восьми процентов, но в подавляющем большинстве случаев Nokia фактически приходит к контролю фирмы и получает там право голоса. По имеющейся на сегодняшний день информации, корпорация «вкладывается» в 27 разных компаний, производящих в основном программное обеспечение.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте, какие выводы можно сделать из опыта работы компании в представленном примере? Какие эффективные методы она использует?

Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственным отделам, те, в свою очередь, - в отдел маркетинга, для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, то есть в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Письменный опрос

Вопрос 1	Какие организационные структуры действуют в корпоративном мире?
Вопрос 2	Каким образом информационная прозрачность должна сочетаться с информационной

	безопасностью? Почему это так важно для компании?
Вопрос 3	Какие требования предъявляются к компаниям, желающим произвести эмиссию ценных бумаг? Почему эти требования такие жесткие?
Вопрос 4	Какие этапы волн слияний и поглощений наблюдаются в России и в мире? С чем это может быть связано?
Вопрос 5	Какова специфика партнерской модели?

Вопросы для письменного опроса (для промежуточной аттестации обучающихся)

В чем заключаются особенности корпорации как формы организации бизнеса?
Какова роль корпорации в экономике современных стран?
Какие основные конфликты интересов характерны для корпорации?
Какие цели могут преследовать менеджеры компании?
Какие цели характерны для акционеров?
Какова роль прав собственности и трансакционных издержек в формировании корпорации?
В чем заключается значение специфичности активов для деятельности корпорации?
Каковы преимущества и недостатки корпорации и корпоративного управления?
Как отличить сильное корпоративное управление от слабого?
Как выявить реальные, а не мнимые цели, к которым стремится корпорация или ее отдельные участники?
Какие организационные структуры действуют в корпоративном мире?
В чем достоинства и ограничения линейной формы организации бизнеса?
Какие преимущества связаны с функциональной структурой компании?
Зачем нужна штабная форма организации фирмы?
Чем отличаются дивизиональные структуры от бюрократических?
В каких случаях используется преимущественно U-форма, а в каких — M-форма?
С чем связано развитие программно-целевых форм организации корпоративного бизнеса?
Что такое «сетевые структуры» и как они функционируют в современном мире?
Какую роль играют права собственности, трансакционные издержки и специфические активы в выборе варианта организационной структуры корпорации?
Каким образом внутренняя структура компании может изменяться в ходе ее жизненного цикла?
Что такое «модель корпоративного управления»?
Какие критерии выделяют для классификации моделей корпоративного управления?
В чем особенность биржевой модели корпоративного управления?
Каковы основные черты банковской модели корпоративного управления? Где она преимущественно встречается?
Какие достоинства и какие недостатки свойственны клановой модели?
В чем состоят преимущества и ограничения семейной модели корпоративного управления?
Какова специфика партнерской модели?
Какие модели, на ваш взгляд, обладают наибольшим потенциалом для развития в России? Для поддержания новой модели инновационного экономического роста?
Может ли государство повлиять на выбор национальными компаниями той или иной модели корпоративного управления? Каким образом? С какой целью?
Какая модель ведения корпоративного бизнеса преобладает среди транснациональных компаний? Почему?
Кто такой акционер в современной корпорации? Какие виды акционеров вам известны?
Все ли акционеры обладают одинаковыми правами и одинаковыми обязанностями в компании?
Какие имущественные и неимущественные права доступны акционеру?
Связаны ли обязанности акционеров с их правами?
В чем специфика государства как акционера?
Что такое «золотая акция»? Когда применяется этот инструмент?
Какие нарушения прав акционеров встречаются в России? В других странах?
В чем заключается конфликт кредиторов и акционеров? Как его можно смягчить?
Какова роль менеджмента в современной корпорации? Всегда ли менеджеры следуют целям акционеров?
Какие заинтересованные стороны представлены в современной корпорации? Каким образом достигается баланс их интересов?
Какие механизмы корпоративного управления используются в современных компаниях?

Для чего предназначено общее собрание акционеров? Каковы основные вопросы, решаемые общим собранием?
Какова цель функционирования совета директоров? Каковы плюсы и каковы ограничения данного инструмента корпоративного контроля?
Как действуют исполнительные органы компании?
Какие методы защиты прав акционеров используются в современных корпорациях?
Нужно ли расширение или сокращение полномочий совета директоров и (или) исполнительных органов управления компанией в России?
Каким образом можно оценить работу совета директоров? Исполнительных органов компании? Деятельность общего собрания акционеров? Предложите свои критерии оценки.
Какие способы вознаграждения предусмотрены для совета директоров?
Каким образом вознаграждается деятельность исполнительных органов управления компанией? Как можно улучшить эту систему?
Имеются ли различия в механизме управления корпорацией в России и других странах? Каким образом российские компании могут использовать лучший зарубежный опыт?
Каким образом функционирует рынок корпоративного контроля?
Для чего предназначены слияния и поглощения? Почему они не всегда бывают успешными?
Какие особенности слияний и поглощений можно выделить в практике зарубежных стран? В российской практике?
Какие этапы волн слияний и поглощений наблюдаются в России и в мире? С чем это может быть связано?
В чем заключается суть первичного размещения акций? Для чего предназначена эта процедура?
Насколько успешно российские компании осуществляют первичное размещение акций на российских и зарубежных торговых площадках?
Какие требования предъявляются к компаниям, желающим произвести эмиссию ценных бумаг? Почему эти требования такие жесткие?
Зачем нужен инструмент банкротства?
Какие характерные черты процедуры банкротства можно выделить в законодательстве и практике различных стран и России?
Что такое «информационная прозрачность» и «раскрытие информации»?
Какую роль эти явления играют в современном корпоративном бизнесе?
Какие требования к раскрытию информации предъявляет государство? Другие участники корпоративного процесса? Фондовые биржи? С чем это может быть связано?
Почему требования и положения, регулирующие информационную прозрачность, различаются: 1) в разных странах; 2) для разных участников рынка?
Каким образом информационная прозрачность должна сочетаться с информационной безопасностью? Почему это так важно для компании?
Какие информационные ловушки встречаются в современном бизнесе?
Каким образом устроен информационный ландшафт современной корпорации?
Какую роль играют риск-менеджмент и риск-культура для современной компании и современного банка?
Какие подходы к риск-менеджменту встречаются в мировой практике?
Какова роль информационных технологий и IT-продуктов в обеспечении информационной прозрачности и информационной безопасности корпоративного бизнеса?
Каковы причины вмешательства российского государства в деятельность рынков?
Какие цели ставит перед собой регулирование рынков? Какие направления регулирования рынка присутствуют в политике поддержки конкуренции современной России?
В каких случаях целесообразно вводить ценовые и (или) неценовые методы регулирования рынков?
В чем заключается проблема дерегулирования? Каковы особенности политики дерегулирования в России? Как с политикой дерегулирования связаны разработка соответствующего пакета законов, а также поправки к антимонопольному законодательству?
В чем заключается возможность и необходимость снижения административных барьеров, а также устранения излишнего и неэффективного административного регулирования?

<p>Почему проведение приватизации можно рассматривать в рамках политики поддержки конкуренции? Каковы признаки эффективного собственника?</p>
<p>Какие критерии и используются при оценке доминирующего положения продавца на товарном рынке? В чем заключается правило разумности применительно к доминирующей фирме? Каковы экономические последствия доминирования?</p>
<p>Что такое сговор фирм? Какая политика проводится в отношении сговора фирм? В чем заключаются отрицательные последствия политики фиксирования цен? Какие методы сговора могут применять фирмы? К каким последствиям это приводит?</p>
<p>Какая политика проводится в отношении слияний и поглощений фирм? Проанализируйте опыт России и зарубежных стран.</p>
<p>Какую роль играет фондовый рынок в процессах развития конкуренции в России?</p>

Билеты для промежуточной аттестации обучающихся № 1 (Зачет)

БИЛЕТ 1

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте какие инструменты можно использовать по оптимизации бизнес-процессов? Как оценить эффективность разработанных мероприятий?

Молодой динамичный российский холдинг полного производственного цикла планирует IPO, чтобы привлечь инвестиции для выхода на международные рынки. Консультанты банка, ответственного за последующее размещение, рекомендуют сделать компанию прозрачнее и эффективнее с помощью кадровой и операционной оптимизации. Топ-менеджеры холдинга планируют осуществить это следующими способами: – Вывести из состава холдинга структурные подразделения, не участвующие непосредственно в ее бизнесе, превратив их в самостоятельные сервисные компании. – Вывести часть услуг на аутсорсинг. – Передать часть работ провайдеру-аутстафферу (лизинг персонала). Поскольку размещение акций планируется через три года, у компании есть возможность реализовать любой сценарий. 5 Структура компании выглядит следующим образом: – Производство (добыча) сырья. – Переработка сырья и изготовление готовой продукции. – Продажи, дистрибуция, маркетинг. Последующий аудит бизнес-процессов выявил, что в каждом сегменте структуры, помимо основных производственных единиц, существует ряд сервисных служб: В производстве сырья: транспортировка сырья; проектирование и модернизация производственных мощностей. В переработке и изготовлении: проектирование и модернизация производственных мощностей; утилизация отходов; уборка производственных территорий. В продажах, дистрибуции и маркетинге: транспортировка готовой продукции; складское хозяйство с численностью персонала 80 человек; зачатки розничной сети, которую компания решила развивать несколько лет назад, но передумала из-за резко увеличившихся цен на аренду и покупку коммерческой недвижимости; служба по связям с общественностью.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направления деятельности. Дополнительно проанализируйте систему корпоративного управления компании, а также разработайте корпоративную и конкурентную стратегии организации.

«Вимм-Билль-Данн» (ВБД) в настоящее время объединяет 37 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду, детское питание, и торговые сети в 26 городах России и СНГ, обслуживающие в общей сложности 280 млн потребителей. На предприятиях компании работает более 20 000 человек. В 2011 г. американский производитель безалкогольных напитков и продуктов питания PepsiCo купил компанию ВБД.

Компания «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) была основана в 1992 г. В 1998 г. в связи с резким падением курса рубля снизился импорт продуктов питания в Россию. В то же время спрос на молочные продукты оставался относительно стабильным (поскольку они относятся к категории основных продовольственных продуктов массового потребления). Таким образом, кризис 1998 г. имел положительное влияние на бизнес компании.

Постепенное увеличение дохода на душу населения, вновь начавшееся после кризиса, положительно повлияло на потребление молочных продуктов, особенно более дорогих, таких как йогурты и десерты.

За счет быстрого роста в молочном секторе компания смогла наладить производство соков. Кроме того, во время кризиса ее выручила гибкая сбытовая политика. В момент кризиса компания вышла на рынок с новой соковой маркой – 100% GoldPremium, которая была предложена потребителю на 18% дешевле нашей прежней основной марки – J7. Это позволило сохранить и приумножить долю на рынке, несмотря на то, что прибыль компании в этом секторе рынка значительно сократилась.

В 1998 г. ВБД начала программу расширения производственной деятельности за пределы Москвы путем приобретения молочных комбинатов в других регионах России, а затем и в других странах СНГ, создавая единую производственную сеть.

«Вимм-Билль-Данн» начала активно приобретать молочные предприятия в регионах России и странах СНГ в конце 90-х гг., создавая единую производственную сеть. Скорость приобретений и темп развития российского рынка не всегда позволяли выстраивать эффективную систему управления и контроля. Необходимость создания масштабной реорганизации стала очевидной к концу 2000 г., когда руководство компании приняло решение о выходе на фондовые рынки. В 2001 г. была создана управляющая компания ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», которая определяет стратегические направления деятельности группы. Были также сформированы две самостоятельные бизнес-единицы. «ВБД-Молоко» и «ВБД-Сок», в которые были объединены предприятия соответствующего профиля. Это позволило производствам сфокусироваться на своем основном бизнесе. Каждая из бизнес-единиц, в свою очередь, состояла из региональных дирекций, что обеспечивало возможность эффективной деятельности на огромной территории России и СНГ.

Данная организационная структура уже доказала свою эффективность в условиях дальнейшего роста компании. В 2002 г. «Вимм-Билль-Данн» купила шесть новых заводов. Одним из важнейших этапов в истории «Вимм-Билль-Данн» стал выход на рынок бутилированной воды. В Новгородской области, в районе Валдая, был построен современный завод, который начал выпускать продукцию в 2003 г. В компании создана самостоятельная бизнес-единица «ВБД-Минеральная вода». Управление еще одним новым проектом по производству сыра осуществляется в рамках «ВБД-Молоко».

ВБД является первой российской компанией потребительского сектора, разместившей акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Она стала публичной в 2002 г., проведя первичное размещение (IPO) АДР третьего уровня на Нью-Йоркской фондовой бирже и разместив свои акции по 18,5 долл, за бумагу и открыв биржевые торги по цене 21,5 долл, за акцию. Успех IPO был огромен: к моменту размещения спрос на акции превысил предложение в пять раз. Всего на тот момент было размещено около 22% (9 680 000 акций) от общего количества ценных бумаг компании. В результате размещения компания получила 161,7 млн долл. Капитализация компании на февраль 2002 г. составила 960 млн долл.

IPO «Вимм-Билль-Данн» вызвало новую волну интереса инвесторов к российскому рынку и позволило им диверсифицировать российские портфели, ранее состоявшие исключительно из акций нефтяных, газовых и телекоммуникационных предприятий. «Вимм-Билль-Данн» привлекла внимание и крупнейших мировых компаний на рынке молочных продуктов. Компания Danone приобрела около 4% акций ВБД при первичном размещении и впоследствии увеличила свой пакет до 6,26%.

К началу 2003 г. рыночная капитализация компании составляла около 900 млн долл., а курс акций оставался стабильным даже на волне скандалов и спадов на рынке США. Компания находилась под пристальным вниманием аналитиков крупнейших инвестиционных фондов и банков, которые высоко оценивают ее потенциал.

Письменный опрос

Вопрос 1	В каких случаях целесообразно вводить ценовые и (или) неценовые методы регулирования рынков?
Вопрос 2	Какие подходы к риск-менеджменту встречаются в мировой практике?
Вопрос 3	Что такое «информационная прозрачность» и «раскрытие информации»?
Вопрос 4	Какие механизмы корпоративного управления используются в современных компаниях?
Вопрос 5	Какова роль информационных технологий и IT-продуктов в обеспечении информационной прозрачности и информационной безопасности корпоративного бизнеса?

БИЛЕТ 2

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте каким образом организовать взаимодействие управляющей компании и бизнес-единиц, чтобы, с одной стороны, система была максимально прозрачна и понятна для подразделений, а с другой – эффективна с точки зрения всего холдинга.

Холдинг Extra сформирован путем покупки компаний из различных отраслей. На данный момент в его структуру входит несколько бизнес-направлений: торговля, производство стройматериалов, строительство, девелопмент. Каждое направление состоит из нескольких бизнес-единиц. Задача, которую ставит собственник холдинга – получение прибыли каждой бизнес-единицей (обычно отдельным юридическим лицом). Для осуществления централизованного управления холдингом была создана управляющая компания (УК), которая взяла на себя общие функции 14 для всех бизнес-единиц по предоставлению «услуг управления» (служба безопасности, управление персоналом, финансово-экономическая служба). Счета на оплату своих услуг УК выставляет компаниям, входящим в холдинг. На сегодняшний день не существует какой-либо единой политики определения суммы, на которую выставляются счета каждой бизнес-единице. При этом возможности привлечь внешних подрядчиков или организовать собственные вспомогательные подразделения у бизнес-единиц нет: такова политика собственника холдинга. Первоначально сумма определялась как процент от выручки подразделения, затем от прибыли. В дальнейшем, когда такая система привела к тому, что эти проценты перестали покрывать затраты управляющей компании, сумму стали распределять пропорционально сначала выручке, а затем и прибыли. Это привело конфликту между бизнес-единицами и УК: подразделения отказываются платить за услуги УК, т.к. не имеют влияния на определение их стоимости.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направления деятельности. Дополнительно проанализируйте систему корпоративного управления компании, а также разработайте корпоративную и конкурентную стратегии организации.

В дочерней компании крупной электроэнергетической корпорации XXL появилась вакансия генерального директора. На эту должность пригласили Виктора Добронравова. Конкурса на должность не было, поскольку он был единственным кандидатом с соответствующим опытом работы, которого сумело отобрать кадровое агентство. В качестве тестового задания А. Иванов разработал стратегический план развития компании до 2025 г. и обосновал привлекательные долгосрочные финансовые показатели. Он понравился акционерам умением видеть перспективы развития рынка и стратегические альтернативы бизнеса. Ему было предложено фиксированное вознаграждение в размере 1 млн долл. в год, включая бонусы.

Прошел год. Планируемые финансовые показатели не были выполнены. Наоборот, положение компании серьезно ухудшилось, и акционеры забеспокоились о благополучии бизнеса. Тогда собственниками было принято решение уволить А. Иванова, и ему дали две недели на то, чтобы освободить занимаемую должность. Он вызвал в кабинет своих заместителей, объяснил реальное положение дел в компании и предложил покинуть компанию вместе с ним. А. Иванов выплатил высшему менеджменту так называемые золотые парашюты в размере шести месячных окладов, и менеджеры приняли его предложение, поскольку бизнес был на грани банкротства. В итоге компания оказалась в сложной ситуации с вакансией генерального директора.

Письменный опрос

Вопрос 1	Что такое «золотая акция»? Когда применяется этот инструмент?
Вопрос 2	Что такое сговор фирм? Какая политика проводится в отношении сговора фирм? В чем заключаются отрицательные последствия политики фиксирования цен? Какие методы сговора могут применять фирмы? К каким последствиям это приводит?
Вопрос 3	Какие требования к раскрытию информации предъявляет государство? Другие участники корпоративного процесса? Фондовые биржи? С чем это может быть связано?
Вопрос 4	В чем заключаются особенности корпорации как формы организации бизнеса?
Вопрос 5	С чем связано развитие программно-целевых форм организации корпоративного бизнеса?

БИЛЕТ 3

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте какие инструменты можно использовать по оптимизации бизнес-процессов? Как оценить эффективность разработанных мероприятий?

Молодой динамичный российский холдинг полного производственного цикла планирует IPO, чтобы привлечь инвестиции для выхода на международные рынки. Консультанты банка, ответственного за последующее размещение, рекомендуют сделать компанию прозрачнее и эффективнее с помощью кадровой и операционной оптимизации. Топ-менеджеры холдинга планируют осуществить это следующими способами: – Вывести из состава холдинга структурные подразделения, не участвующие непосредственно в ее бизнесе, превратив их в самостоятельные сервисные компании. – Вывести часть услуг на аутсорсинг. – Передать часть работ провайдеру-аутстафферу (лизинг персонала). Поскольку размещение акций планируется через три года, у компании есть возможность реализовать любой сценарий. 5 Структура компании выглядит следующим образом: – Производство (добыча) сырья. – Переработка сырья и изготовление готовой продукции. – Продажи, дистрибуция, маркетинг. Последующий аудит бизнес-процессов выявил, что в каждом сегменте структуры, помимо основных производственных единиц, существует ряд сервисных служб: В производстве сырья: транспортировка сырья; проектирование и модернизация производственных мощностей. В переработке и изготовлении: проектирование и модернизация производственных мощностей; утилизация отходов; уборка производственных территорий. В продажах, дистрибуции и маркетинге: транспортировка готовой продукции; складское хозяйство с численностью персонала 80 человек; зачатки розничной сети, которую компания решила развивать несколько лет назад, но передумала из-за резко увеличившихся цен на аренду и покупку коммерческой недвижимости; служба по связям с общественностью.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направления деятельности. Дополнительно проанализируйте систему корпоративного управления компании, а также разработайте корпоративную и конкурентную стратегии организации.

«Вимм-Билль-Данн» (ВБД) в настоящее время объединяет 37 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду, детское питание, и торговые сети в 26 городах России и СНГ, обслуживающие в общей сложности 280 млн потребителей. На предприятиях компании работает более 20 000 человек. В 2011 г. американский производитель безалкогольных напитков и продуктов питания PepsiCo купил компанию ВБД.

Компания «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) была основана в 1992 г. В 1998 г. в связи с резким падением курса рубля снизился импорт продуктов питания в Россию. В то же время спрос на молочные продукты оставался относительно стабильным (поскольку они относятся к категории основных продовольственных продуктов массового потребления). Таким образом, кризис 1998 г. имел положительное влияние на бизнес компании. Постепенное увеличение дохода на душу населения, вновь начавшееся после кризиса, положительно повлияло на потребление молочных продуктов, особенно более дорогих, таких как йогурты и десерты.

За счет быстрого роста в молочном секторе компания смогла наладить производство соков. Кроме того, во время кризиса ее выручила гибкая сбытовая политика. В момент кризиса компания вышла на рынок с новой соковой маркой — 100% GoldPremium, которая была предложена потребителю на 18% дешевле нашей прежней

основной марки – J7. Это позволило сохранить и приумножить долю на рынке, несмотря на то, что прибыль компании в этом секторе рынка значительно сократилась.

В 1998 г. ВБД начала программу расширения производственной деятельности за пределы Москвы путем приобретения молочных комбинатов в других регионах России, а затем и в других странах СНГ, создавая единую производственную сеть.

«Вимм-Билль-Данн» начала активно приобретать молочные предприятия в регионах России и странах СНГ в конце 90-х гг., создавая единую производственную сеть. Скорость приобретений и темп развития российского рынка не всегда позволяли выстраивать эффективную систему управления и контроля. Необходимость создания масштабной реорганизации стала очевидной к концу 2000 г., когда руководство компании приняло решение о выходе на фондовые рынки. В 2001 г. была создана управляющая компания ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», которая определяет стратегические направления деятельности группы. Были также сформированы две самостоятельные бизнес-единицы. «ВБД-Молоко» и «ВБД-Сок», в которые были объединены предприятия соответствующего профиля. Это позволило производствам сфокусироваться на своем основном бизнесе. Каждая из бизнес-единиц, в свою очередь, состояла из региональных дирекций, что обеспечивало возможность эффективной деятельности на огромной территории России и СНГ.

Данная организационная структура уже доказала свою эффективность в условиях дальнейшего роста компании. В 2002 г. «Вимм-Билль-Данн» купила шесть новых заводов. Одним из важнейших этапов в истории «Вимм-Билль-Данн» стал выход на рынок бутилированной воды. В Новгородской области, в районе Валдая, был построен современный завод, который начал выпускать продукцию в 2003 г. В компании создана самостоятельная бизнес-единица «ВБД-Минеральная вода». Управление еще одним новым проектом по производству сыра осуществляется в рамках «ВБД-Молоко».

ВБД является первой российской компанией потребительского сектора, разместившей акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Она стала публичной в 2002 г., проведя первичное размещение (IPO) АДР третьего уровня на Нью-Йоркской фондовой бирже и разместив свои акции по 18,5 долл. за бумагу и открыв биржевые торги по цене 21,5 долл. за акцию. Успех IPO был огромен: к моменту размещения спрос на акции превысил предложение в пять раз. Всего на тот момент было размещено около 22% (9 680 000 акций) от общего количества ценных бумаг компании. В результате размещения компания получила 161,7 млн долл. Капитализация компании на февраль 2002 г. составила 960 млн долл.

IPO «Вимм-Билль-Данн» вызвало новую волну интереса инвесторов к российскому рынку и позволило им диверсифицировать российские портфели, ранее состоявшие исключительно из акций нефтяных, газовых и телекоммуникационных предприятий. «Вимм-Билль-Данн» привлекла внимание и крупнейших мировых компаний на рынке молочных продуктов. Компания Danone приобрела около 4% акций ВБД при первичном размещении и впоследствии увеличила свой пакет до 6,26%.

К началу 2003 г. рыночная капитализация компании составляла около 900 млн долл., а курс акций оставался стабильным даже на волне скандалов и спадов на рынке США. Компания находилась под пристальным вниманием аналитиков крупнейших инвестиционных фондов и банков, которые высоко оценивают ее потенциал.

Письменный опрос

Вопрос 1	Какие цели ставит перед собой регулирование рынков? Какие направления регулирования рынка присутствуют в политике поддержки конкуренции современной России?
Вопрос 2	Какие критерии используются при оценке доминирующего положения продавца на товарном рынке? В чем заключается правило разумности применительно к доминирующей фирме? Каковы экономические последствия доминирования?
Вопрос 3	В чем заключается значение специфичности активов для деятельности корпорации?
Вопрос 4	Связаны ли обязанности акционеров с их правами?
Вопрос 5	Что такое «сетевые структуры» и как они функционируют в современном мире?

БИЛЕТ 4

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте каким образом организовать взаимодействие управляющей компании и бизнес-единиц, чтобы, с одной стороны, система была максимально прозрачна и понятна для подразделений, а с другой – эффективна с точки зрения всего холдинга.

Холдинг Extra сформирован путем покупки компаний из различных отраслей. На данный момент в его структуру входит несколько бизнес-направлений: торговля, производство стройматериалов, строительство, девелопмент. Каждое направление состоит из нескольких бизнес-единиц. Задача, которую ставит собственник холдинга – получение прибыли каждой бизнес-единицей (обычно отдельным юридическим лицом). Для осуществления централизованного управления холдингом была создана управляющая компания (УК), которая взяла на себя общие функции 14 для всех бизнес-единиц по предоставлению «услуг управления» (служба безопасности, управление персоналом, финансово-экономическая служба). Счета на оплату своих услуг УК выставляет компаниям, входящим в холдинг. На сегодняшний день не существует какой-либо единой политики определения суммы, на которую выставляются счета каждой бизнес-единице. При этом возможности привлечь внешних подрядчиков или организовать собственные вспомогательные подразделения у бизнес-единиц нет: такова политика собственника холдинга. Первоначально сумма определялась как процент от выручки подразделения, затем от прибыли. В дальнейшем, когда такая система привела к тому, что эти проценты перестали покрывать затраты управляющей компании, сумму стали распределять пропорционально сначала выручке, а затем и прибыли. Это привело конфликту между бизнес-единицами и УК: подразделения отказываются платить за услуги УК, т.к. не имеют влияния на определение их стоимости.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направления деятельности. Дополнительно проанализируйте систему корпоративного управления компании, а также разработайте корпоративную и конкурентную стратегии организации.

В дочерней компании крупной электроэнергетической корпорации XXL появилась вакансия генерального директора. На эту должность пригласили Виктора Добронравова. Конкурса на должность не было, поскольку он был единственным кандидатом с соответствующим опытом работы, которого сумело отобрать кадровое агентство. В качестве тестового задания А. Иванов разработал стратегический план развития компании до 2025 г. и обосновал привлекательные долгосрочные финансовые показатели. Он понравился акционерам умением видеть перспективы развития рынка и стратегические альтернативы бизнеса. Ему было предложено фиксированное вознаграждение в размере 1 млн долл. в год, включая бонусы.

Прошел год. Планируемые финансовые показатели не были выполнены. Наоборот, положение компании серьезно ухудшилось, и акционеры забеспокоились о благополучии бизнеса. Тогда собственниками было принято решение уволить А. Иванова, и ему дали две недели на то, чтобы освободить занимаемую должность. Он вызвал в кабинет своих заместителей, объяснил реальное положение дел в компании и предложил покинуть компанию вместе с ним. А. Иванов выплатил высшему менеджменту так называемые золотые парашюты в размере шести месячных окладов, и менеджеры приняли его предложение, поскольку бизнес был на грани банкротства. В итоге компания оказалась в сложной ситуации с вакансией генерального директора.

Письменный опрос

Вопрос 1	Может ли государство повлиять на выбор национальными компаниями той или иной модели корпоративного управления? Каким образом? С какой целью?
Вопрос 2	Для чего предназначено общее собрание акционеров? Каковы основные вопросы, решаемые общим собранием?
Вопрос 3	Какую роль играет фондовый рынок в процессах развития конкуренции в России?
Вопрос 4	Какие цели характерны для акционеров?
Вопрос 5	Какие цели могут преследовать менеджеры компании?

БИЛЕТ 5

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте какие инструменты можно использовать по оптимизации бизнес-процессов? Как оценить эффективность разработанных мероприятий?

Молодой динамичный российский холдинг полного производственного цикла планирует IPO, чтобы привлечь инвестиции для выхода на международные рынки. Консультанты банка, ответственного за последующее размещение, рекомендуют сделать компанию прозрачнее и эффективнее с помощью кадровой и операционной оптимизации. Топ-менеджеры холдинга планируют осуществить это следующими способами: – Вывести из состава холдинга структурные подразделения, не участвующие непосредственно в ее бизнесе, превратив их в самостоятельные сервисные компании. – Вывести часть услуг на аутсорсинг. – Передать часть работ провайдеру-аутстафферу (лизинг персонала). Поскольку размещение акций планируется через три года, у компании есть возможность реализовать любой сценарий. 5 Структура компании выглядит следующим образом: – Производство (добыча) сырья. – Переработка сырья и изготовление готовой продукции. – Продажи, дистрибуция, маркетинг. Последующий аудит бизнес-процессов выявил, что в каждом сегменте структуры, помимо основных производственных единиц, существует ряд сервисных служб: В производстве сырья: транспортировка сырья; проектирование и модернизация производственных мощностей. В переработке и изготовлении: проектирование и модернизация производственных мощностей; утилизация отходов; уборка производственных территорий. В продажах, дистрибуции и маркетинге: транспортировка готовой продукции; складское хозяйство с численностью персонала 80 человек; зачатки розничной сети, которую компания решила развивать несколько лет назад, но передумала из-за резко увеличившихся цен на аренду и покупку коммерческой недвижимости; служба по связям с общественностью.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направления деятельности. Дополнительно проанализируйте систему корпоративного управления компании, а также разработайте корпоративную и конкурентную стратегии организации.

«Вимм-Билль-Данн» (ВБД) в настоящее время объединяет 37 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду, детское питание, и торговые сети в 26 городах России и СНГ, обслуживающие в общей сложности 280 млн потребителей. На предприятиях компании работает более 20 000 человек. В 2011 г. американский производитель безалкогольных напитков и продуктов питания PepsiCo купил компанию ВБД.

Компания «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) была основана в 1992 г. В 1998 г. в связи с резким падением курса рубля снизился импорт продуктов питания в Россию. В то же время спрос на молочные продукты оставался относительно стабильным (поскольку они относятся к категории основных продовольственных продуктов массового потребления). Таким образом, кризис 1998 г. имел положительное влияние на бизнес компании. Постепенное увеличение дохода на душу населения, вновь начавшееся после кризиса, положительно повлияло на потребление молочных продуктов, особенно более дорогих, таких как йогурты и десерты.

За счет быстрого роста в молочном секторе компания смогла наладить производство соков. Кроме того, во время кризиса ее выручила гибкая сбытовая политика. В момент кризиса компания вышла на рынок с новой соковой маркой — 100% GoldPremium, которая была предложена потребителю на 18% дешевле нашей прежней

основной марки – J7. Это позволило сохранить и приумножить долю на рынке, несмотря на то, что прибыль компании в этом секторе рынка значительно сократилась.

В 1998 г. ВБД начала программу расширения производственной деятельности за пределы Москвы путем приобретения молочных комбинатов в других регионах России, а затем и в других странах СНГ, создавая единую производственную сеть.

«Вимм-Билль-Данн» начала активно приобретать молочные предприятия в регионах России и странах СНГ в конце 90-х гг., создавая единую производственную сеть. Скорость приобретений и темп развития российского рынка не всегда позволяли выстраивать эффективную систему управления и контроля. Необходимость создания масштабной реорганизации стала очевидной к концу 2000 г., когда руководство компании приняло решение о выходе на фондовые рынки. В 2001 г. была создана управляющая компания ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», которая определяет стратегические направления деятельности группы. Были также сформированы две самостоятельные бизнес-единицы. «ВБД-Молоко» и «ВБД-Сок», в которые были объединены предприятия соответствующего профиля. Это позволило производствам сфокусироваться на своем основном бизнесе. Каждая из бизнес-единиц, в свою очередь, состояла из региональных дирекций, что обеспечивало возможность эффективной деятельности на огромной территории России и СНГ.

Данная организационная структура уже доказала свою эффективность в условиях дальнейшего роста компании. В 2002 г. «Вимм-Билль-Данн» купила шесть новых заводов. Одним из важнейших этапов в истории «Вимм-Билль-Данн» стал выход на рынок бутилированной воды. В Новгородской области, в районе Валдая, был построен современный завод, который начал выпускать продукцию в 2003 г. В компании создана самостоятельная бизнес-единица «ВБД-Минеральная вода». Управление еще одним новым проектом по производству сыра осуществляется в рамках «ВБД-Молоко».

ВБД является первой российской компанией потребительского сектора, разместившей акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Она стала публичной в 2002 г., проведя первичное размещение (IPO) АДР третьего уровня на Нью-Йоркской фондовой бирже и разместив свои акции по 18,5 долл. за бумагу и открыв биржевые торги по цене 21,5 долл. за акцию. Успех IPO был огромен: к моменту размещения спрос на акции превысил предложение в пять раз. Всего на тот момент было размещено около 22% (9 680 000 акций) от общего количества ценных бумаг компании. В результате размещения компания получила 161,7 млн долл. Капитализация компании на февраль 2002 г. составила 960 млн долл.

IPO «Вимм-Билль-Данн» вызвало новую волну интереса инвесторов к российскому рынку и позволило им диверсифицировать российские портфели, ранее состоявшие исключительно из акций нефтяных, газовых и телекоммуникационных предприятий. «Вимм-Билль-Данн» привлекла внимание и крупнейших мировых компаний на рынке молочных продуктов. Компания Danone приобрела около 4% акций ВБД при первичном размещении и впоследствии увеличила свой пакет до 6,26%.

К началу 2003 г. рыночная капитализация компании составляла около 900 млн долл., а курс акций оставался стабильным даже на волне скандалов и спадов на рынке США. Компания находилась под пристальным вниманием аналитиков крупнейших инвестиционных фондов и банков, которые высоко оценивают ее потенциал.

Письменный опрос

Вопрос 1	Какие преимущества связаны с функциональной структурой компании?
Вопрос 2	Какие заинтересованные стороны представлены в современной корпорации? Каким образом достигается баланс их интересов?
Вопрос 3	Нужно ли расширение или сокращение полномочий совета директоров и (или) исполнительных органов управления компаний в России?
Вопрос 4	Каким образом вознаграждается деятельность исполнительных органов управления компаний? Как можно улучшить эту систему?
Вопрос 5	Чем отличаются дивизиональные структуры от бюрократических?

БИЛЕТ 1

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно ответьте как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?

Японские компании декларируют достижение «гармонии с окружающей средой» как одно из приоритетных направлений своего менеджмента. В структуре компаний есть специальное подразделение, отвечающее за экологическую безопасность, однако компании с гордостью сообщают, что в структуре экологического менеджмента задействованы абсолютно все сотрудники. Политика в отношении окружающей среды всегда координируется с генеральной линией менеджмента. В последнее время это стало общим принципом работы японских компаний. Главные направления менеджмента японских компаний: Компании должны соотносить свою деятельность с перечисленными ниже правилами. Они должны работать, чтобы (1) защитить окружающую среду в мировом масштабе и улучшить местную экологическую обстановку, (2) заботиться о защите экосистем и сохранении ресурсов, (3) обеспечить экологичность продукции и (4) защитить здоровье и безопасность сотрудников и граждан. Компании должны организовывать внутреннюю систему работы с экологическими проблемами, назначив ответственное лицо и создав структуру, отвечающую за экологию. Для деятельности компании должны быть выработаны критерии экологической безопасности, и эти критерии должны соблюдаться. Такие внутренние нормы должны включать цели сокращения воздействия на окружающую среду. Внутренний контроль соблюдения этих норм должен осуществляться как минимум раз в год. Чтобы способствовать решению экологических проблем в мировом масштабе, компании должны стремиться развивать и поддерживать инновационные технологии, продукты и услуги, которые позволяют сберегать энергию и другие ресурсы одновременно с охраной окружающей среды. Компании должны отыскивать пути для распространения в стране и за рубежом своих технологий, ноу-хау и экспертиз для работы с проблемами окружающей среды, сбережения энергии и других ресурсов. Участвуя в государственных проектах, компании должны тщательно обдумывать меры экологической безопасности.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте, какие выводы можно сделать из опыта работы компании, представленной в примере? Какие эффективные методы она использует?

В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х годах (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Марути Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам. Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран – США, Франции, ФРГ и др. В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия «Марути Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось

разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему: 1. Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области. 2. Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду – соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т. д. 3. Для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством. 4. Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально.

В результате соблюдения приведенных основных положений организации и управления производством предприятию «Марути Лтд» удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через четыре года – контролировать 60 % национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

Письменный опрос

Вопрос 1	В чем специфика государства как акционера?
Вопрос 2	Какую роль эти явления играют в современном корпоративном бизнесе?
Вопрос 3	Зачем нужен инструмент банкротства?
Вопрос 4	Какая политика проводится в отношении слияний и поглощений фирм? Проанализируйте опыт России и зарубежных стран.
Вопрос 5	Каким образом функционирует рынок корпоративного контроля?

БИЛЕТ 2

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно ответьте как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?

Компания возникла в 1992 году практически на пустом месте. Это не был научно-исследовательский институт или фирма по перепродаже техники. В конечном итоге победили энтузиазм нескольких человек и решимость воплотить свои идеи в жизнь. До 1995 года в компании Digital Design работало не больше восьми человек. Тогда, как и теперь, самым важным было эффективно разделить функции внутри команды. Для этого нужно было, прежде всего, понять, какими качествами и талантами располагают люди. А название для должности всегда найдется. Главный принцип подбора менеджеров «сначала кто, потом – что» по-прежнему остается в силе. Если качества человека более полно реализуются на какой-то роли и эта роль не топ-менеджерская, то никто не станет продвигать этого сотрудника в руководство в ущерб интересам компании. С формальной точки зрения, структура управления компании выглядит так. Генеральному директору непосредственно подчиняются директор производственных департаментов, коммерческий директор, финансовый директор и директор по международным контрактам. Эти топ-менеджеры фактически управляют компанией. Кроме них в совет директоров входят главы департаментов, носящих сервисный характер. Это IT-менеджер, директор по качеству и главный бухгалтер. Но формализация отношений происходит только после того, как эти отношения сложились. На первом плане остается внутреннее содержание работы, а организационная структура компании во многом вторична. С 2000 года в Digital Design ввели единую систему бюджетирования и расходования средств. Компания превратилась в микросоударство. К этому шагу руководство подтолкнули рост компании и увеличение количества департаментов. Управлять финансами по-старому стало невозможно. Если раньше расходование средств было в компетенции финансового директора, который решал, кому давать, а кому не давать деньги, исходя из собственных представлений, то теперь все изменилось. Был создан новый орган - центр финансового учета компании. Он имеет свой бюджет, который составляется на совете директоров, и расходует средства в пределах этого бюджета. Перемещение денежных средств в рамках компании контролирует финансовое управление.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте, какие выводы можно сделать из опыта работы компании, представленной в примере? Какие эффективные методы она использует?

Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства. Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного. Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до

двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20 %, производственные расходы снизились на 30 %, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Письменный опрос

Вопрос 1	В чем достоинства и ограничения линейной формы организации бизнеса?
Вопрос 2	В каких случаях используется преимущественно U-форма, а в каких – M-форма?
Вопрос 3	Каковы основные черты банковской модели корпоративного управления? Где она преимущественно встречается?
Вопрос 4	Какую роль играют права собственности, трансакционные издержки и специфические активы в выборе варианта организационной структуры корпорации?
Вопрос 5	В чем заключается возможность и необходимость снижения административных барьеров, а также устранения излишнего и неэффективного административного регулирования?

БИЛЕТ 3

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно ответьте как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?

Японские компании декларируют достижение «гармонии с окружающей средой» как одно из приоритетных направлений своего менеджмента. В структуре компаний есть специальное подразделение, отвечающее за экологическую безопасность, однако компании с гордостью сообщают, что в структуре экологического менеджмента задействованы абсолютно все сотрудники. Политика в отношении окружающей среды всегда координируется с генеральной линией менеджмента. В последнее время это стало общим принципом работы японских компаний. Главные направления менеджмента японских компаний: Компании должны соотносить свою деятельность с перечисленными ниже правилами. Они должны работать, чтобы (1) защитить окружающую среду в мировом масштабе и улучшить местную экологическую обстановку, (2) заботиться о защите экосистем и сохранении ресурсов, (3) обеспечить экологичность продукции и (4) защитить здоровье и безопасность сотрудников и граждан. Компании должны организовывать внутреннюю систему работы с экологическими проблемами, назначив ответственное лицо и создав структуру, отвечающую за экологию. Для деятельности компании должны быть выработаны критерии экологической безопасности, и эти критерии должны соблюдаться. Такие внутренние нормы должны включать цели сокращения воздействия на окружающую среду. Внутренний контроль соблюдения этих норм должен осуществляться как минимум раз в год. Чтобы способствовать решению экологических проблем в мировом масштабе, компании должны стремиться развивать и поддерживать инновационные технологии, продукты и услуги, которые позволяют сберегать энергию и другие ресурсы одновременно с охраной окружающей среды. Компании должны отыскивать пути для распространения в стране и за рубежом своих технологий, ноу-хау и экспертиз для работы с проблемами окружающей среды, сбережения энергии и других ресурсов. Участвуя в государственных проектах, компании должны тщательно обдумывать меры экологической безопасности.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте, какие выводы можно сделать из опыта работы компании, представленной в примере? Какие эффективные методы она использует?

В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х годах (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Маруги Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам. Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран – США, Франции, ФРГ и др. В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия «Маруги Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему: 1. Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области. 2.

Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду – соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т. д. 3. Для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством. 4. Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально.

В результате соблюдения приведенных основных положений организации и управления производством предприятию «Марути Лтд» удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через четыре года – контролировать 60 % национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

Письменный опрос

Вопрос 1	Какие основные конфликты интересов характерны для корпорации?
Вопрос 2	В чем заключается суть первичного размещения акций? Для чего предназначена эта процедура?
Вопрос 3	В чем состоят преимущества и ограничения семейной модели корпоративного управления?
Вопрос 4	Какие методы защиты прав акционеров используются в современных корпорациях?
Вопрос 5	Все ли акционеры обладают одинаковыми правами и одинаковыми обязанностями в компании?

БИЛЕТ 4

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно ответьте как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?

Компания возникла в 1992 году практически на пустом месте. Это не был научно-исследовательский институт или фирма по перепродаже техники. В конечном итоге победили энтузиазм нескольких человек и решимость воплотить свои идеи в жизнь. До 1995 года в компании Digital Design работало не больше восьми человек. Тогда, как и теперь, самым важным было эффективно разделить функции внутри команды. Для этого нужно было, прежде всего, понять, какими качествами и талантами располагают люди. А название для должности всегда найдется. Главный принцип подбора менеджеров «сначала кто, потом – что» по-прежнему остается в силе. Если качества человека более полно реализуются на какой-то роли и эта роль не топ-менеджерская, то никто не станет продвигать этого сотрудника в руководство в ущерб интересам компании. С формальной точки зрения, структура управления компании выглядит так. Генеральному директору непосредственно подчиняются директор производственных департаментов, коммерческий директор, финансовый директор и директор по международным контрактам. Эти топ-менеджеры фактически управляют компанией. Кроме них в совет директоров входят главы департаментов, носящих сервисный характер. Это IT-менеджер, директор по качеству и главный бухгалтер. Но формализация отношений происходит только после того, как эти отношения сложились. На первом плане остается внутреннее содержание работы, а организационная структура компании во многом вторична. С 2000 года в Digital Design ввели единую систему бюджетирования и расходования средств. Компания превратилась в микросоударство. К этому шагу руководство подтолкнули рост компании и увеличение количества департаментов. Управлять финансами по-старому стало невозможно. Если раньше расходование средств было в компетенции финансового директора, который решал, кому давать, а кому не давать деньги, исходя из собственных представлений, то теперь все изменилось. Был создан новый орган - центр финансового учета компании. Он имеет свой бюджет, который составляется на совете директоров, и расходует средства в пределах этого бюджета. Перемещение денежных средств в рамках компании контролирует финансовое управление.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте, какие выводы можно сделать из опыта работы компании, представленной в примере? Какие эффективные методы она использует?

Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства. Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного. Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до

двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20 %, производственные расходы снизились на 30 %, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Письменный опрос

Вопрос 1	В каких случаях целесообразно вводить ценовые и (или) неценовые методы регулирования рынков?
Вопрос 2	Какие подходы к риск-менеджменту встречаются в мировой практике?
Вопрос 3	Что такое «информационная прозрачность» и «раскрытие информации»?
Вопрос 4	Какие механизмы корпоративного управления используются в современных компаниях?
Вопрос 5	Какова роль информационных технологий и IT-продуктов в обеспечении информационной прозрачности и информационной безопасности корпоративного бизнеса?

БИЛЕТ 5

Формируемая(ые) (оцениваемая(ые)) компетенция(ии)

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Формируемые (оцениваемые) индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4.3 Осуществляет идентификацию модели корпоративного управления и ее особенностей для последующей разработки управленческих решений по развитию новых направлений деятельности

ОПК-3.1 Разрабатывает, представляет обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений, в т.ч. с учетом риска, социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды таких решений

Ситуационное задание № 1

Рассмотрите конкретную ситуацию и осуществите идентификацию модели корпоративного управления. Выявите особенности для последующей разработки управленческих решений по развитию нового направления деятельности. Дополнительно ответьте как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?

Японские компании декларируют достижение «гармонии с окружающей средой» как одно из приоритетных направлений своего менеджмента. В структуре компаний есть специальное подразделение, отвечающее за экологическую безопасность, однако компании с гордостью сообщают, что в структуре экологического менеджмента задействованы абсолютно все сотрудники. Политика в отношении окружающей среды всегда координируется с генеральной линией менеджмента. В последнее время это стало общим принципом работы японских компаний. Главные направления менеджмента японских компаний: Компании должны соотносить свою деятельность с перечисленными ниже правилами. Они должны работать, чтобы (1) защитить окружающую среду в мировом масштабе и улучшить местную экологическую обстановку, (2) заботиться о защите экосистем и сохранении ресурсов, (3) обеспечить экологичность продукции и (4) защитить здоровье и безопасность сотрудников и граждан. Компании должны организовывать внутреннюю систему работы с экологическими проблемами, назначив ответственное лицо и создав структуру, отвечающую за экологию. Для деятельности компании должны быть выработаны критерии экологической безопасности, и эти критерии должны соблюдаться. Такие внутренние нормы должны включать цели сокращения воздействия на окружающую среду. Внутренний контроль соблюдения этих норм должен осуществляться как минимум раз в год. Чтобы способствовать решению экологических проблем в мировом масштабе, компании должны стремиться развивать и поддерживать инновационные технологии, продукты и услуги, которые позволяют сберегать энергию и другие ресурсы одновременно с охраной окружающей среды. Компании должны отыскивать пути для распространения в стране и за рубежом своих технологий, ноу-хау и экспертиз для работы с проблемами окружающей среды, сбережения энергии и других ресурсов. Участвуя в государственных проектах, компании должны тщательно обдумывать меры экологической безопасности.

Ситуационное задание № 2

Рассмотрите конкретную ситуацию и разработайте организационно-управленческие решения. Представьте обоснование и оценку ожидаемым результатам и последствиям разработанных Вами организационно-управленческих решений, принимая во внимание риск, социальную значимость и реализацию в условиях сложной и динамичной среды таких решений. Дополнительно ответьте, какие выводы можно сделать из опыта работы компании, представленной в примере? Какие эффективные методы она использует?

В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х годах (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Маруги Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам. Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран – США, Франции, ФРГ и др. В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия «Маруги Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему: 1. Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области. 2.