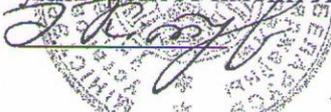


Учреждение образования
«Гродненский государственный университет имени Янки Купалы»

УТВЕРЖДАЮ
Ректор учреждения образования
«Гродненский государственный
университет имени Янки Купалы»
 И.Ф. Китурко

_____ г.

Регистрационный № УД-2024 ФЭУ д/о-8 /уч.

Управление организацией

**Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности**

7-06-0311-01

Экономика

Профилизация Экономика и организация производства продукции и услуг

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования (ОСВО 7-06-0311-01-2023)

СОСТАВИТЕЛИ:

Протасеня С. И., доцент кафедры экономики и управления, кандидат экономических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Тарасова Л. С., заведующий кафедрой финансов и бухгалтерского учета УО «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы», доцент, кандидат экономических наук

Авдейчик О. В., заведующий кафедрой финансов и анализа в АПК УО ГГАУ, доцент, кандидат экономических наук

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой экономики и управления на предприятии (протокол №7 от 12 марта 2024 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы» (протокол №3 от 2024 г.)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель изучения учебной дисциплины «Управление организацией» – сформировать комплексное и системное представления о современных принципах, методах и инструментах менеджмента и на этой основе получить и развивать конкретные прикладные навыки и умения, необходимые для обеспечения эффективной управленческой деятельности.

Задач изучения учебной дисциплины «Управление организацией»:

- рассмотреть сущность управления организацией;
- изучить процессы управления организации;
- изучить методы управления организацией;
- выработать и развить системное экономико-управленческое мышление;
- сформировать практические навыки управленческой работы.

1.2. Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста, связи с другими дисциплинами учебного плана

Дисциплина «Управление организацией» обеспечивает интеграцию дисциплин управленческого блока учебного плана специальности «Экономика».

1.3. Требования к компетентности (согласно образовательному стандарту специальности)

Магистр должен обладать следующими универсальными компетенциями (далее – УК).

УК-1. Быть способным применять методы научного познания (анализ, сопоставление, систематизация, абстрагирование, моделирование, проверка достоверности данных, принятие решений и др.) в самостоятельной исследовательской деятельности, генерировать и реализовывать инновационные идеи.

УК-2. Самостоятельно изучать новые методы экономического проектирования, исследований, организации производства.

УК-3. Проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, разрешать проблемные ситуации на основе инновационного подхода.

УК-4. Использовать фундаментальные экономические знания в профессиональной деятельности.

Магистр должен обладать следующими углубленными профессиональными компетенциями (далее – УПК).

УПК-1. Быть способным анализировать поведение хозяйствующих субъектов в условиях различных типов рыночных структур, исследовать и разрабатывать рыночную стратегию организации, оценивать последствия государственной микроэкономической политики.

УПК-2. Уметь анализировать особенности макроэкономической политики при различных исходных условиях функционирования экономики, разрабатывать мероприятия макроэкономической политики.

УПК-3. Быть способным выявлять основные закономерности и тенденции развития национальной экономики, применять методы прогнозирования, использовать компьютерное программное обеспечение для построения моделей прогнозирования развития национальной экономики.

УПК-4. Уметь разрабатывать и реализовывать инновационные и венчурные проекты, формировать и развивать конкурентные преимущества организации на основе инновационных решений, осваивать новые сегменты рынка инновационных продуктов и услуг.

УПК-5. Быть способным осуществлять анализ данных для решения экономических, управленческих, научно-исследовательских задач.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- сущность базисных управленческих категорий и понятий, взаимосвязи между ними;
- особенности функционирования организации как открытой системы;
- базовые функции и методы, инструменты и механизмы управления организацией.

уметь:

- анализировать жизненный цикл организации;
- определять эффективные стили управления в соответствии с этапом жизненного цикла организации;
- формулировать инновационную стратегию организации;
- проектировать организационные структуры;
- проектировать инновационные продукты;
- управлять командой на основе лидерства и коучинга;
- анализировать и проектировать бизнес-модели организации и продукта;
- проектировать процессы и процессную модель организации;
- определять эффективную методологию проектного управления;
- моделировать систему управления качеством;
- управлять рисками;
- принимать решения на основе данных.

владеть навыками:

- анализа конкурентной среды организации;
- анализа и проектирования инновационной стратегии и инновационного продукта;
- анализа и моделирования процессов организации;
- анализа и проектирования бизнес-модели организации;
- анализа и управления рисками;
- коучинга, переговоров и управления конфликтами;
- управления командой и командного взаимодействия;
- применения инструментов управления качеством;
- анализа данных.

1.4. Форма получения высшего образования: дневная – 2,0 года

1.5. Распределение общих и аудиторных часов по семестрам, видам занятий

Семестр	Общее количество часов	Количество аудиторных часов (всего)	Количество часов лекций	Количество часов практических, семинарских занятий	Количество часов лабораторных занятий	Самостоятельная работа (в том числе внеаудиторная СР, КСР)	Формы текущей аттестации
3	216	38	18	20		178	зачет

2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Номер раздела (темы, занятия)	Название раздела (темы, занятия)	Содержание в соответствии с типовой учебной программой (учебной программой)
1.	Управление организацией: основные понятия и подходы. Теория управления Адизеса.	Организация и теория систем. Организация как открытая система. Жизненный цикл организации. Эффективные стили управления РАЕИ. Управление изменениями.
2.	Теория спиральной динамики и организации будущего.	Теория спиральной динамики в менеджменте. Уровни развития корпоративной культуры. Типы организационного поведения. Бирюзовая организация.
3.	Стратегия голубого океана и инновационное развитие. Управление в условиях неопределенности.	Стратегическое управление. Инновационное развитие. Стратегия алого и голубого океана. Принципы стратегии голубого океана. Порядок разработки стратегии голубого океана. Эффективные типы организационных структур. Проектные структуры. Сетевые структуры. Стартапы.
4.	Лидерство и управление.	Лидерство. Функции и роль лидера. Лидер и менеджер. Навыки лидерства. Модели лидерства. Теории лидерства. Лидерство в гибких командах. Коучинг.
5.	Эмоциональный интеллект в управлении. Управление командой.	Понятие эмоционального интеллекта. Роль эмоционального интеллекта в управлении. Навыки эмоционального интеллекта: активное слушание, переговоры, управление конфликтом. Понятие команды. Особенности команды. Роли в команде. Гибкая команда. Формирование гибкой команды. Развитие команды. Гибкие и жесткие навыки.
6.	Миссия и видение организации.	Понятие миссии. Понятие видения. Приоритеты организации. Ориентация на ценности. Ориентация на клиента. Ориентация на инновации.
7.	Анализ и проектирование бизнес-моделей.	Понятие бизнес-модели. Типы бизнес-моделей. Структура матрицы бизнес-модели. Проектирование бизнес-модели. Стили бизнес-моделей.
8.	Процессный подход в управлении. Проектный подход в управлении.	Понятие процесса. Типы процессов. Структура процесса. Моделирование процессов. Карта/система процессов организации. Процессный подход в управлении. Понятие проекта. Особенности проекта. Проектное управление. Типы проектного управления. Предсказуемая модель проектного управления. Гибкий/адаптивный подход в управлении организацией. Методологии Agile.
9.	Управление качеством. Управление рисками. Управление на основе	Понятие качества. Всеобщий менеджмент качества. Инструменты менеджмента качества. Принципы Кайдзен. Менеджмент «Тойота». Стандарты

данных.	менеджмента качества. Понятие риска. Процессы управления рисками. Анализ рисков. Стратегии реагирования на риски. Аналитическая культура организации. Данные и информация. Качество данных. Сбор данных. Принятие решений на основе данных.
---------	---

3. ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ (ПРОЕКТУ)

3.1. Цель курсовой работы (проекта) по дисциплине

Курсовая работа по дисциплине учебным планом специальности не предусмотрена.

3.2. Объем задания

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Семестр	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Сам. раб. студента	Средства обучения	Литература	Форма контроля знаний
			Лекции		Практические занятия		Лабораторные занятия					
			Ауд.	УСР	Ауд.	УСР	Ауд.	УСР				
1.	3	Управление организацией: основные понятия и подходы. Теория управления Адизеса.	2		2				6			
1.1.	3	Управление организацией: основные понятия и подходы. Теория управления Адизеса.	2						6	Доска Проектор	1, 6, 7, 8, 9, 10, 11	
1.2.	3	Управление организацией: основные понятия и подходы. Теория управления Адизеса.			2				6	Компьютерный класс	1, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Письменная работа
2.	3	Теория спиральной динамики и организации будущего.	2		2				6			
2.1.	3	Теория спиральной динамики и организации будущего.	2						6	Доска Проектор	1, 10, 11, 12, 13, 14	
2.2.	3	Теория спиральной динамики и организации			2				6	Компьютерный класс	1, 10, 11, 12, 13, 14	Письменная работа

		будущего.										
3.	3	Стратегия голубого океана и инновационное развитие. Управление в условиях неопределенности.	2		2				6			
3.1.	3	Стратегия голубого океана и инновационное развитие. Управление в условиях неопределенности.	2						6	Доска Проектор	2, 15, 16, 17, 18, 19	
3.2.	3	Стратегия голубого океана и инновационное развитие. Управление в условиях неопределенности.			2				6	Компьютерный класс	2, 15, 16, 17, 18, 19	Письменная работа
4.	3	Лидерство и управление.	2		2				6			
4.1.	3	Лидерство и управление.	2						6	Доска Проектор	11, 14, 20, 21, 22	
4.2.	3	Лидерство и управление.			2				6	Компьютерный класс	11, 14, 20, 21, 22	Письменная работа
5.	3	Эмоциональный интеллект в управлении. Управление командой	2		2				6			
5.1.	3	Эмоциональный интеллект в	2						6	Доска Проектор	23, 24, 25, 26, 27, 28	

		управлении. Управление командой										
5.2.	3	Эмоциональный интеллект в управлении. Управление командой			2				6	Компьютерный класс	23, 24, 25, 26, 27, 28	Письменная работа
6.	3	Миссия и видение организации.	2		2				6			
6.1.	3	Миссия и видение организации.	2						6	Доска Проектор	4, 29	
6.2.	3	Миссия и видение организации.			2				6	Компьютерный класс	4, 29	Письменная работа
7.	3	Анализ и проектирование бизнес-моделей.	2		4				6			
7.1.	3	Анализ и проектирование бизнес-моделей.	2						6	Доска Проектор	5, 19, 30	
7.2.	3	Анализ и проектирование бизнес-моделей.			2				6	Компьютерный класс	5, 19, 30	Письменная работа
7.3.	3	Анализ и проектирование бизнес-моделей.			2				6	Компьютерный класс	5, 19, 30	Письменная работа
8.	3	Процессный подход в управлении. Проектный подход в управлении.	2		2				6			
8.1.	3	Процессный подход в управлении. Проектный подход в управлении.	2						8	Доска Проектор	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38	
8.2.	3	Процессный подход			2				8	Компьютерный	31, 32, 33,	Письменная

		в управлении. Проектный подход в управлении.								класс	34, 35, 36, 37, 38	работа
9.	3	Управление качеством. Управление рисками. Управление на основе данных.	2		2				8			
9.1.	3	Управление качеством. Управление рисками. Управление на основе данных.	2						8	Доска Проектор	4, 35, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45	
9.2.	3	Управление качеством. Управление рисками. Управление на основе данных.			2				8	Компьютерный класс	4, 35, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45	Письменная работа
		ИТОГО	18	-	20	-						
			18		20			178				

5. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

5.1. Перечень рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Мильнер, Борис Захарович Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 720 с. – (Высшее образование). – ISBN 5-16-002548-0 : 31222р., 10экз.
2. Управление инновациями. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 7 / В. Н. Гунин [и др.] ; Национальный фонд подготовки кадров, Государственный ун-т управления. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 272 с. – ISBN 5-16-000281-2 : 5296р., 2экз.
3. Управление качеством и реинжиниринг организаций : учеб. пособие для студ. вузов / З. С. Абутидзе [и др.]. – М. : Логос, 2003. – 327 с. – ISBN 5-94010-951-4 : 12921р., 10экз.
4. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : теория и практика : учеб. пособие / А. Т. Зуб. – М. : ИД «Форум»: Инфра-М, 2010. – 400 с. – ISBN 978-5-8199-0402-2 : 33000р., 5экз.
5. Холл, Ричард Х. Организации: структуры, процессы, результаты : Пер. с англ. / Р. Х. Холл ; под общ. ред. И. В. Андреева. – Спб. : Питер, 2001. – 509 с. – (Теория и практика менеджмента). – ISBN 5-272-00234-2 : 4640р., 4экз.

Дополнительная литература:

6. Тромпенаарс, Фонс. 100 ключевых моделей и концепций управления / Фонс Тромпенаарс, Пит Хейн Куберг; пер.с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 636с.
7. Фурнье, Камиль От разработчика до руководителя. Менеджмент для IT / Камиль Фурнье; пер.с англ. М. Попова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 288с.
8. Макгофф, Крис Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя / Крия Макгофф ; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 134с.
9. Медоуз, Донелла. Азбука системного мышления / Донелла Медоуз ; пер. с англ. Д.Романовского ; – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272с.
10. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Адизес; пер. с англ. В. Кузина, - 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 502 с.: ил.
11. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Изхак Калдерон Адизес; пер. с англ. – М.: – Альпина Бизнес-Букс, 2009. – 199с.
12. Бек, Д. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Дон Бек, Кристофер Кован; пер.с англ. – М.: Best Business Books, 2010. – 424с.
13. Бек, Д. Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества / Дон Бек, Теддик Ларсег, Сергей Солонин, Рика Вильеэн, Томас Джонс; пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 382с.
14. Лалу, Фредерик Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер.с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432с.
15. Ким, Чан В. Стратегия голубого океана. Как найти способ создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер.с англ. И. Ющенко, – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 336с.
16. Ким, Чан В. Переход к голубому океану. За пределами конкуренции / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер.с англ. Н. Яцюк, - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 336с.
17. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368с.
18. Стейнберг, Скотт Кризис – это возможность. 10 стратегий, которые позволят вам процветать в эпоху перемен / Скотт Стейнберг ; пер.с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 228с.

19. Рис, Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис ; пер.с.англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 225с.
20. Логан, Дэйв Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры / Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт ; пер.с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 304с.
21. Открытое мышление. Как выйти за пределы своей точки зрения / Институт Арбингера ; пер.с англ. А. Коробейникова, –М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 208с.
22. Хеннесси, Джон Принципы лидера. Уроки моей жизни / Джон Хеннесси ; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 240с.
23. Гоулман, Дэниел Эмоциональный интеллект. Почему у он может значить больше, чем IQ / Дэниел Гоулман ; пер.с англ. А.П. Исаевой, – 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 544с.
24. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Дэниел Гоулман ; пер.с англ. А.П. Исаевой, – 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512с.
25. Мерсино, Энтони Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство / Энтони Мерсино ; пер. с англ. Ю. Гиматовой, – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 352с.
26. Ленсиони, Патрик Идеальный командный игрок. Как распознать три ключевые качества / Патрик Ленсиони; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 224с.
27. Тарп, Твайла Привычка работать вместе. Как двигаться в одном направлении, понимать людей и создавать настоящую команду / Твайла Тарп ; пер. с англ. Е. Петровой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 208с.
28. Вудс, Пол Как управлять хаосом и креативными эгоистами / Пол Вудс ; пер.с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 220. – 144с.
29. Паньков, Александр Лабиринты стратегий. 8К. / Александр Паньков, Дмитрий Хохлов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 144с.
30. Остервельде, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / Александр Остервельде, Ив Пенье ; пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288с.
31. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / Владимир Репин. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512с.
32. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Владимир Репин, Виталий Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544с.
33. Хигни, Джозеф Основы проектного менеджмента. Классическое руководство / Джозеф Хигни ; пер.с англ. М. Попов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240с.
34. Стеллман, Эндрю Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии / Эндрю Стеллман, Дженифер Грин; пер.с англ. С. Пасерба. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 448с.
35. Деннинг, Стивен Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов / Стивен Деннинг ; пер.с англ. Ю. Гиматовой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 308с.
36. Сазерленд, Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами / Джев Сазерленд ; пер.с англ. М. Гескиной – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 288с.
37. Андресон, Дэвид Кандан. Альтернативный путь в Agile / Дэвид Андерсон ; пер.с англ. А.К. Оробейникова – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 335с.
38. Ким, Джен Руководство по DevOps. Как добиться гибкости, надежности и безопасности мирового уровня в технологических компаниях / Джен Ким, Патрик Дебуа, Джон Уиллис, Джек Хамбл ; пер.с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 512с.
39. Имаи, Масааки Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи ; пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 274с.
40. Лайкер, Джефффри Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джефффри Лайкер. _ М.: Издательская группа «Точка». – 2019. – 400с.
41. Джордж, Майкл Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогает совершенствованию бизнеса /

Майкл Джордж ; пер. с англ. Татьяны Гутман. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 451с.

42. Филлипс, Тим. Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе / Тим Филлипс ; пер.с англ. Юлии Константиновой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 192с.

43. Андерсон, Карл. Аналитическая культура. От сбора данных до бизнес-результатов / Карл Андерсон ; пер.с англ. Юлии Константиновой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 336с.

44. Фрэнкс, Билл Укрощение больших данных: как извлекать знания из массивов информации с помощью глубокой аналитики / Билл Фрэнкс ; пер.с англ. Андрея Баранова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 352с.

45. Майерс-Шенбергер, В. Большие данные. Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим / Виктор Майерс-Шенбергер, Кеннет Кукьер ; пер.с англ. Инны Гайдюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 240с.

5.2. Перечни заданий и контрольных мероприятий управляемой самостоятельной работы студентов (курсантов) по учебной дисциплине

Материалы для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по её выполнению расположены на Образовательном портале ГрГУ в личном кабинете магистранта <https://edu.grsu.by/>

5.2.1 Варианты тестовых заданий для проверки знаний магистрантов на практических занятиях (в тестовых заданиях предусмотрен 1 правильный ответ)

1. *Управление предприятием – это:*

- 1) комплекс программных, технических, информационных, лингвистических, организационно-технологических средств и действий квалифицированного персонала, предназначенный для решения задач планирования и управления различными видами деятельности предприятия;
- 2) постоянное и системное влияние на деятельность структурных подразделений предприятия (подготовка, принятие и реализация решений) для обеспечения их согласованной работы и достижения запланированного результата;
- 3) система, в которой все вещи и услуги доступны без товарно-денежного обмена;
- 4) планирование ресурсов предприятия;
- 5) все виды деятельности, связанные с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей.

2. *Менеджмент – это:*

- 1) конкретный вид управленческой деятельности, осуществляющийся различными приёмами, способами, организацией работы и контролем деятельности;
- 2) необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;
- 3) совокупность современных технологий, принципов, методов, средств и форм управления, направленных на повышение эффективности работы различных предприятий;
- 4) открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- 5) поведение отдельных экономических агентов в ходе их производственной, распределительной, потребительской и обменной деятельности.

3. *Корпоративное управление – это:*

- 1) организационная модель управления и контроля в акционерном обществе, направленная на повышение эффективности его деятельности;
- 2) систематизированный (строго определённый) набор средств сбора сведений о подконтрольном объекте и средств воздействия на его поведение, предназначенный для достижения определённых целей;
- 3) функция управления, направленная на долгосрочные цели и действия, а также комплекс долгосрочных мер и подходов по улучшению жизнеспособности и мощи лица или группы лиц по отношению к их конкурентам;
- 4) процесс постоянного обновления различных сторон деятельности предприятия. Оно включает не только технические или технологические разработки, но и любые изменения в лучшую сторону во всех сферах деятельности предприятия, а также в управлении процессом новых знаний;
- 5) институциональное образование, в рамках которого обеспечивается целостность транзакций.

4. Повышение уровня корпоративного управления в акционерном обществе способствует:

- 1) возможности привлечения как акционерного, так и заемного капитала на лучших (более выгодных) условиях; снижению рисков инвестиций в ценные бумаги общества; уменьшению финансового риска при осуществлении существенных корпоративных действий, в том числе сделок общества; уменьшению риска наступления финансового кризиса; добросовестному и честному ведению дел;
- 2) более качественной подготовке стратегии управления; увеличению рыночной стоимости акций акционерного общества; снижению рисков инвестиций в ценные бумаги общества; уменьшению финансового риска при осуществлении существенных корпоративных действий, в том числе сделок общества; уменьшению риска наступления финансового кризиса;
- 3) более качественной подготовке стратегии управления; увеличению рыночной стоимости акций акционерного общества; возможности привлечения как акционерного, так и заемного капитала на лучших (более выгодных) условиях; уменьшению финансового риска при осуществлении существенных корпоративных действий, в том числе сделок общества; уменьшению риска наступления финансового кризиса; добросовестному и честному ведению дел;
- 4) более качественной подготовке стратегии управления; увеличению рыночной стоимости акций акционерного общества; возможности привлечения как акционерного, так и заемного капитала на лучших (более выгодных) условиях; снижению рисков инвестиций в ценные бумаги общества; добросовестному и честному ведению дел;
- 5) более качественной подготовке стратегии управления; увеличению рыночной стоимости акций акционерного общества; возможности привлечения как акционерного, так и заемного капитала на лучших (более выгодных) условиях; снижению рисков инвестиций в ценные бумаги общества; уменьшению финансового риска при осуществлении существенных корпоративных действий, в том числе сделок общества; уменьшению риска наступления финансового кризиса; добросовестному и честному ведению дел.

5. К ключевым элементам, внедрение которых на индивидуальной основе будет способствовать созданию сбалансированной системы корпоративного управления, относится:

- 1) разработка и утверждение устава акционерного общества и локальных нормативных правовых актов, в том числе, корпоративного кодекса; образование и организация работы органов управления акционерного общества (общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительного органа); создание системы внутренней

оценки деятельности членов органов управления и должностных лиц и в увязке с ней эффективной системы вознаграждений и мотивации указанных лиц; образование и организация работы комитетов совета директоров; организация работы корпоративного секретаря; обеспечение надлежащего внутреннего контроля финансово- хозяйственной деятельности акционерного общества (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба); разработка информационной политики; разработка дивидендной политики; существенные корпоративные действия (сделки акционерного общества, выкуп акций); порядок урегулирования корпоративных конфликтов;

2) образование и организация работы органов управления акционерного общества (общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительного органа); создание системы внутренней оценки деятельности членов органов управления и должностных лиц и в увязке с ней эффективной системы вознаграждений и мотивации указанных лиц; образование и организация работы комитетов совета директоров; организация работы корпоративного секретаря; обеспечение надлежащего внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба); разработка дивидендной политики; существенные корпоративные действия (сделки акционерного общества, выкуп акций); порядок урегулирования корпоративных конфликтов;

3) разработка и утверждение устава акционерного общества и локальных нормативных правовых актов, в том числе, корпоративного кодекса; создание системы внутренней оценки деятельности членов органов управления и должностных лиц и в увязке с ней эффективной системы вознаграждений и мотивации указанных лиц; образование и организация работы комитетов совета директоров; организация работы корпоративного секретаря; обеспечение надлежащего внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба); разработка информационной политики; существенные корпоративные действия (сделки акционерного общества, выкуп акций); порядок урегулирования корпоративных конфликтов;

4) разработка и утверждение устава акционерного общества и локальных нормативных правовых актов, в том числе, корпоративного кодекса; образование и организация работы органов управления акционерного общества (общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительного органа); образование и организация работы комитетов совета директоров; организация работы корпоративного секретаря; обеспечение надлежащего внутреннего контроля финансово- хозяйственной деятельности акционерного общества (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба); разработка информационной политики; разработка дивидендной политики; порядок урегулирования корпоративных конфликтов;

5) разработка и утверждение устава акционерного общества и локальных нормативных правовых актов, в том числе, корпоративного кодекса; образование и организация работы органов управления акционерного общества (общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительного органа); создание системы внутренней оценки деятельности членов органов управления и должностных лиц и в увязке с ней эффективной системы вознаграждений и мотивации указанных лиц; обеспечение надлежащего внутреннего контроля финансово- хозяйственной деятельности акционерного общества (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба); разработка информационной политики; разработка дивидендной политики; существенные корпоративные действия (сделки акционерного общества, выкуп акций).

б. Акционерным обществам, выстраивающим локальные модели корпоративного управления, необходимо принимать во внимание:

- 1) стратегию развития; количественный и качественный состав акционеров (наличие мажоритарных и миноритарных акционеров); наличие внешних инвестиций и заимствований;
- 2) масштаб и географию деятельности акционерного общества; количественный и качественный состав акционеров (наличие мажоритарных и миноритарных акционеров); наличие внешних инвестиций и заимствований;
- 3) масштаб и географию деятельности акционерного общества; стратегию развития; наличие внешних инвестиций и заимствований;
- 4) масштаб и географию деятельности акционерного общества; стратегию развития; количественный и качественный состав акционеров (наличие мажоритарных и миноритарных акционеров); наличие внешних инвестиций и заимствований;
- 5) масштаб и географию деятельности акционерного общества; стратегию развития; количественный и качественный состав акционеров (наличие мажоритарных и миноритарных акционеров).

7. *Бизнес-идея – это:*

- 1) концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю;
- 2) мысленный прообраз какого-либо действия, предмета, явления, принципа, выделяющий его основные, главные и существенные черты;
- 3) эффективное и результативное управление бизнесом;
- 4) воздействие на законченные действия по преобразованию ресурсов в продукцию;
- 5) процесс, метод или ряд действий, главным образом практического характера.

8. *Практика Кайдзен – это:*

- 1) фокус на клиентах: непрерывные изменения; открытое признание проблем; устранение основной причины и предотвращение рецидивов;
- 2) пропаганда открытости; создание рабочих команд; управление проектами при помощи межфункциональных команд; встраивание качества в процесс как можно раньше
- 3) фокусирование на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления;
- 4) формирование «поддерживающих взаимоотношений»; развитие по горизонтали; развитие самодисциплины; стандартизация;
- 5) самосовершенствование; информирование каждого сотрудника; делегирование полномочий каждому сотруднику; анализ происходящего на предприятии и действие на основе фактов.

9. *Производственная система «Тойоты» – это:*

- 1) методы, применяемые предприятием для производства товаров и услуг с использованием различных ресурсов и направленные на обеспечение бездефектного производства со скоростью, соответствующей запросам потребителей, путём устранения потерь;
- 2) организация движения материальных потоков, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты будут поступать в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции;
- 3) концепция рационализации бизнес-процессов, направленная на его ускорение и сглаживание путем выявления и исключения (оптимизации) процессов, которые не добавляют ценности продукту и являющихся причиной возникновения так называемых «скрытых потерь» деятельности предприятия;
- 4) схема организации производства, при которой объёмы продукции и сроки её изготовления на каждом производственном этапе определяются исключительно потребностями последующих этапов (в конечном итоге — потребностями заказчика);

5) процесс создания какого-либо продукта с использованием первичных (труд и капитал) и промежуточных факторов производства (сырье, материалы и т.д.).

10. *Какие подходы применяются к управлению жизненным циклом проекта/продукта в зависимости от предположения о неизменности требований, низких рисках, критичности сроков завершения:*

- 1) бережливый стартап, Phase–gate model, Управление реализацией преимуществ;
- 2) экстремальное программирование, DSDM, Scrum, FDD, BDD и другие;
- 3) бережливое производство, развитие клиентов и гибкая методология разработки;
- 4) водопадный жизненный цикл, методы PERT, метод критического пути, метод освоенного объема, диаграмма Ганта (например, строительные и инженерные проекты);
- 5) спиральный жизненный цикл, гибкая методология разработки продукта, минимизация администрирования и неформальный подход к управлению проектом.

11. *Какие подходы применяются к управлению жизненным циклом проекта/продукта в зависимости от предположения о критичности качества, при этом требования к сроку и ресурсам достаточно гибки:*

- 1) бережливый стартап, Phase–gate model, Управление реализацией преимуществ;
- 2) экстремальное программирование, DSDM, Scrum, FDD, BDD и другие;
- 3) бережливое производство, развитие клиентов и гибкая методология разработки;
- 4) водопадный жизненный цикл, методы PERT, метод критического пути, метод освоенного объема, диаграмма Ганта (например, строительные и инженерные проекты);
- 5) спиральный жизненный цикл, гибкая методология разработки продукта, минимизация администрирования и неформальный подход к управлению проектом.

12. *Какие подходы применяются к управлению жизненным циклом проекта/продукта в зависимости от предположения о высоких неопределенностях и рисках проекта:*

- 1) бережливый стартап, Phase–gate model, управление реализацией преимуществ (например, инновационные проекты, стартапы);
- 2) экстремальное программирование, DSDM, Scrum, FDD, BDD и другие;
- 3) бережливое производство, развитие клиентов и гибкая методология разработки;
- 4) водопадный жизненный цикл, методы PERT, метод критического пути, метод освоенного объема, диаграмма Ганта (например, строительные и инженерные проекты);
- 5) спиральный жизненный цикл, гибкая методология разработки продукта, минимизация администрирования и неформальный подход к управлению проектом.

Критерии оценки результатов тестирования, 10-балльная шкала

10 баллов = 100% (правильных ответов)

96% ≤ 9 баллов ≤ 99%

91% ≤ 8 баллов ≤ 95%

86% ≤ 7 баллов ≤ 90%

80% ≤ 6 баллов ≤ 85%

70% ≤ 5 баллов ≤ 79%

60% ≤ 4 балла ≤ 69%

50% ≤ 3 балла ≤ 59%

40% ≤ 2 балла ≤ 49%

1 балл ≤ 40 %

Студент, выполнивший 60 % и более заданий, получает зачет по данной дисциплине.

5.2.2 Примерная тематика кейс-задач для решения на практических занятиях

Кейс 1. Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке стиральных машин

Известно, что на рынке стиральных машин ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке организации реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждой стиральной машины составляет 100 у. е.

Ваша организация производит посудомоечные машины. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одной посудомоечной машины составляет 200 у. е.

Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск стиральных машин (это мероприятие обойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск посудомоечных машин (затраты в размере 20 000 у. е.).

Ваша задача состоит в следующем:

- 1) определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- 2) определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- 3) провести расчет прибыльности;
- 4) выбрать единственное решение.

Кейс 2. Принятие инвестиционных решений о бизнес-стратегии организации через призму экологического, социального и корпоративного управления (ESG)

При анализе и принятии инвестиционных решений необходимо учитывать *принципы ESG (критерии устойчивого развития организации)*:

➤ экологические (E): ответственное отношение к окружающей среде (забота об окружающей среде и сокращение ущерба, который наносится экологии, предотвращение климатических изменений);

➤ социальные (S): высокая социальная ответственность (отношение организации к персоналу, поставщикам, клиентам, партнерам и потребителям, здоровью и безопасности, правам человека, трудовым стандартам. Бизнес должен работать над повышением качества условий труда, следить за гендерным балансом и инвестировать в социальные проекты);

➤ управленческие (G): высокое качество корпоративного управления (достоверность и прозрачность отчетности, зарплаты менеджмента, здоровая обстановка в организации, отношения с акционерами, антикоррупционная политика) и цифровая трансформация бизнеса.

Для устойчивого развития организация должна соблюдать баланс между всеми критериями – экологическими E (влияние на капитальные и операционные затраты; оценка рисков и возможностей, включая те, что связаны с изменением климата; анализ серьезных и/или систематических нарушений с участием организации в экологической сфере), социальными S (влияние на капитальные и операционные затраты; цепочка поставок; охрана труда и промышленная безопасность; анализ серьезных и/или систематических нарушений с участием организации в социальной сфере) и управленческими G (акционеры/совет директоров/руководство; дивидендная политика; распределение капитала; этика и коррупция; прозрачность), но их значимость может различаться в зависимости от вида экономической деятельности. Например, для энергетики особую роль играют экологические критерии, для сектора услуг – социальные, а для финансов – управленческие.

ESG в широком смысле – это деловая активность, осуществляемая с соблюдением принципов устойчивого развития, что подразумевает ответственное отношение к окружающей среде (E), обществу (S) и стандартам управления (G).

Яндекс можно назвать российским/белорусским аналогом Google и Uber. Это крупнейший игрок на российско-белорусском рынке интернет-поиска, чья доля составляет 56% (доля Google – 40%). Компания также запустила ряд новых направлений деятельности, в частности сервис по онлайн-заказу такси Яндекс. Такси, который был объединен с Uber в феврале 2018 г.

Инвестиционным фондом была проведена оценка ESG-показателей компании Яндекс, результаты которой представлены на рисунке.

Инвестиционный фонд считает, что распределение капитала – основной фактор, способствующий присвоению компании высокого показателя в сфере ESG и фактор, оказывающий самое значительное влияние на оценку компании, поэтому в системе оценки его вес составляет 30%. Проведенный специалистами фонда углубленный анализ показал, что за последние несколько лет Яндекс осуществил целый ряд показательных инвестиций, носивших прозрачный характер и позволивших увеличить стоимость компании. Это дало им основание полагать, что компания продолжит следовать данным курсом. Одним из примеров является Яндекс. Такси – «российский/белорусский Uber». По состоянию на начало II квартала 2018 г. Яндекс инвестировал в сервис 333 млн долл. США, и его стоимость в настоящее время, по оценкам фонда, составляет около 5 млрд долл. США. Во II квартале 2018 г. выручка Яндекс. Такси выросла на 426% по сравнению с предыдущим годом. В целом, анализ различных направлений деятельности компании, таких как Яндекс. Облако или Яндекс. Драйв (каршеринг), показал, что большая часть капиталовложений будет способствовать существенному росту акционерной стоимости компании в последующие несколько лет.

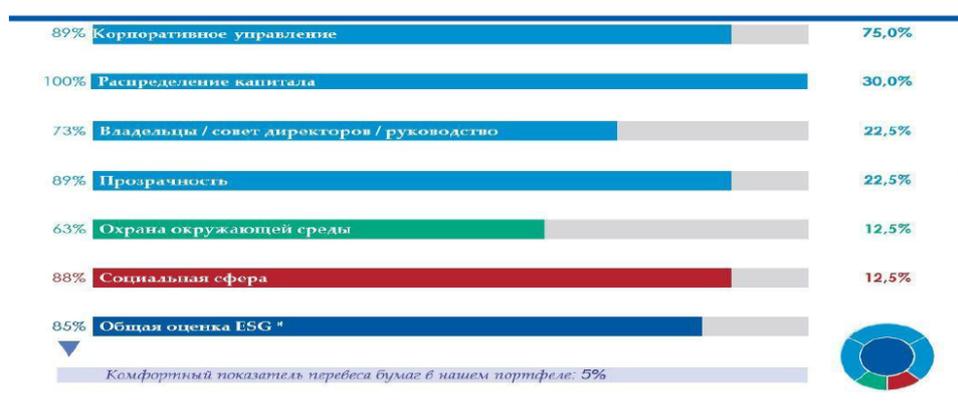


Рисунок – Результаты оценки инвестиционным фондом ESG-показателей компании Яндекс

Что касается выявленных рисков, следует обратить особое внимание на структуру капитала компании. По примеру многих компаний технологического сектора, структура капитала Яндекса предусматривает двойной класс акций, экономическая доля основателя компании Аркадия Воложа составляет 10,2%, в то время, как доля его голосующих акций приравнивается к 48,2%. Несмотря на то что это ограничивает права миноритарных акционеров, г-н Волож и другие сооснователи до сих пор не принимали никаких решений, которые могли бы отрицательно отразиться на миноритарных акционерах, и инвестиционный фонд не ожидает каких-либо изменений в этом направлении.

Экологические вопросы являются менее значимыми для таких компаний, как Яндекс, в отличие от добывающих компаний, преобладающих на фондовом рынке. Тем не менее фонд высоко оценил инновационный подход компании к энергоэффективности, в особенности пример сервера обработки данных в Финляндии, где избытки тепловой энергии направляются на отопление местных жилых домов. Эта инициатива позволила городским властям снизить тарифы на отопление для населения и уменьшить уровень

выбросов CO₂ на 40%, а поставляющая тепло компания Yandex получила возможность возместить часть затрат на электроэнергию.

Что касается социальных аспектов, компания демонстрирует высокую ориентированность на развитие и удержание персонала, что позволяет ей сохранять лидирующие позиции в рейтинге наиболее привлекательных работодателей для молодых IT-специалистов. Стоит отметить, что привлечение и удержание квалифицированных кадров имеет большое значение для IT-компаний.

С точки зрения фундаментальных показателей инвестиционный фонд несколько лет подряд относит Яндекс к числу привлекательных для инвестиций компаний, считая, что ее преимущество в виде сочетания профильного поискового бизнеса (демонстрирующего прирост не менее 20% в год) и перспективных новых направлений (пока не показывающих прибыль), таких как Яндекс. Такси, существенно недооценено рынком.

В действительности, Яндекс. Такси стала одной из компаний на международном рынке совместных поездок, которая вышла на уровень прибыльности уже в начале 2019 г.

Общая оценка ESG на уровне 85% в системе оценок инвестиционного фонда означает, что значительно более высокую долю бумаг компании по сравнению с эталоном приемлемой для инвестиционных портфелей фонда. Например, в 2017 г. относительный вес бумаг компании в портфеле инвестиционного фонда российских эмитентов составил более 4,5%. Такая стратегия оказалась правильной, поскольку в 2017 г. доходность по этим бумагам составила 62,7%, что на 56,8% превысило динамику российского индекса (оба показателя приводятся в долларовом исчислении). Если бы результат общей оценки деятельности компании в области ESG был ниже 80%, то относительный вес этих бумаг в инвестиционных портфелях фонда был бы существенно ниже в связи с более высокими рисками.

В контексте достижения Целей ООН в области устойчивого развития считается, что развитие интернета будет способствовать экономическому росту и процветанию. Различные сервисы Яндекса вносят свой вклад в этом направлении, в частности, давая небольшим предприятиям возможность продавать свои товары на Яндекс. Маркет, а студентам – возможность пройти бесплатное обучение по программе Школы анализа данных Яндекса. Также следует отметить, что Яндекс – первая компания в Европе, запустившая сервис вызова беспилотного такси в российском университетском городе Иннополис с августа 2018 г. Очевидно, что беспилотные автомобили будут играть ключевую роль в обеспечении устойчивого развития городов и населенных пунктов. Эти наблюдения способствуют росту уровня убежденности инвестиционного фонда относительно динамики ценных бумаг данной компании.

Представление выполненного кейса

1. Определите можно ли с точки зрения ESG-показателей отнести Яндекс к числу привлекательных для инвестирования компаний.

2. Определите инвестиционные преимущества технологической компании Яндекс.

3. Предложите направления деятельности технологической компании Яндекс, направленные на повышение дивидендной отдачи акционерного капитала, то есть способствующие увеличению чистой прибыли и рентабельности собственного капитала Яндекса.

4. Предложите направления деятельности технологической компании Яндекс, способствующие существенному росту акционерной стоимости компании в последующие несколько лет.

5. Представьте выполнение практико-ориентированного задания в соответствии со структурой:

- формулировка проблемы;
- цель и задачи управления;

- выбор методов анализа и источников информации для принятия управленческого решения о росте акционерной стоимости технологической компании Яндекс;
- формулировка инвестиционного решения и оценка его эффективности.

Кейс 3. Принятие управленческого решения о выплате дивидендов по результатам работы организации за год

Принятие управленческого решения очень часто требует учета фактора риска и, в частности, определения вероятности банкротства. Вероятность банкротства прогнозируется, как правило, с помощью анализа коэффициента текущей ликвидности (КТЛ) и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами (КОСС), значения которых, рассчитанные на основе данных бухгалтерского баланса, не должны быть ниже критических 2,0 и 0,1 соответственно. Достаточно высокую точность прогноза вероятности банкротства организации обеспечивает Z-счет с использованием, например, следующей двухфакторной модели:

$$Z = -0,3877 + (-1,0736) \times \text{КТЛ} + 0,579 \times (\text{коэффициент финансовой зависимости, то есть удельный вес заемных средств в общей валюте баланса}).$$

Если $Z > 0$ – вероятность банкротства организации велика.

Если $Z < 0$ – вероятность банкротства организации мала.

1. На основании данных бухгалтерского баланса ОАО «Запад» необходимо определить может ли управление организацией рекомендовать общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов по обыкновенным акциям по результатам работы организации за год (таблица 1).

Таблица 1 – Бухгалтерский баланс ОАО «Запад» на 31 декабря 202Y года, тыс. руб.

Актив		Пассив	
I. Долгосрочные активы		III. Собственный капитал	
- основные средства	84061	Уставный капитал	12149
		Резервный капитал	779
		Нераспределенная прибыль отчетного года	169178
II. Краткосрочные активы		IV. Долгосрочные обязательства	
Запасы, в том числе:		Долгосрочные кредиты и займы	21193
- материалы	15373	V. Краткосрочные обязательства	
- готовая продукция	17428	Краткосрочные кредиты и займы	20343
Краткосрочная дебиторская задолженность	35159	Краткосрочная кредиторская задолженность, в том числе:	
Краткосрочные финансовые вложения		- поставщикам, подрядчикам, исполнителям	15669
Денежные средства и эквиваленты денежных средств	43218	- по налогам и сборам	461
Прочие краткосрочные (оборотные) активы	1180	- по социальному страхованию и обеспечению	419
		- по оплате труда	1561
Валюта баланса	278217	Валюта баланса	278217

2. Поскольку одним из путей предотвращения банкротства акционерных организаций является уменьшение или полный отказ от выплаты дивидендов по акциям при условии, что удастся убедить акционеров в реальности программы финансового оздоровления и повышения дивидендных выплат в будущем, то необходимо предложить основные направления финансового оздоровления ОАО «Запад» (таблица 2)

Таблица 2 – Отчет о прибылях и убытках ОАО «Запад» за 202X-202Y гг., тыс. руб.

Наименование показателей	202X	202Y
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	316999	603559
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	251141	519129
Валовая прибыль	62858	84430
Управленческие расходы	3998	6570
Расходы на реализацию	12793	16356
Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг	46067	61504
Прочие доходы по текущей деятельности	159704	356586
Прочие расходы по текущей деятельности	164212	365462
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	41559	52628
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	492	3931
Прибыль (убыток) до налогообложения	42051	56559
Чистая прибыль (убыток)	33567	45544
Совокупная прибыль (убыток)	33567	33602

Инструкция по выполнению кейса

1. Прежде всего рассчитаем КТЛ, который определяется отношением краткосрочных (текущих) активов (оборотных средств) к краткосрочным обязательствам:

$$\text{КТЛ} = (16373+17428+35159+43218) : (20343+15665+461+419+1561) = 2,918$$

Затем определим удельный вес заемных средств (УЗС) в пассивах ОАО «Запад»:

$$\text{УЗС} = (21193+20343+15669+461+419+1561) : 278217 = 0,214$$

Рассчитаем значение коэффициента Z:

$$Z = -0,3877 + (-1,0736) \times 2,918 + 0,579 \times 0,214 = -3,397$$

Вывод. Результаты проведенных расчетов свидетельствуют, что вероятность банкротства ОАО «Запад» весьма невелика. Руководство организации может рекомендовать собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов.

2. Одним из основных и наиболее радикальных направлений финансового оздоровления организации является *поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности производства и достижению безубыточной работы* за счет более полного использования производственной мощности организации, повышения качества и конкурентоспособности продукции, снижения ее себестоимости, рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращения непроизводительных расходов и потерь.

Основное внимание при этом необходимо уделить вопросам *ресурсосбережения*: внедрения прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, использования вторичного сырья, организации действенного учета и контроля за использованием ресурсов, изучения и внедрения передового опыта в осуществлении режима экономии, материального и морального стимулирования работников за экономию ресурсов и сокращение непроизводительных расходов и потерь.

Для систематизированного выявления и обобщения всех видов потерь в каждой организации *целесообразно вести специальный реестр потерь* с классификацией их по определенным группам:

- а) от брака;
- б) по производствам, не давшим продукции;
- в) от снижения качества продукции;
- г) от невостребованной продукции;
- д) от утраты выгодных заказчиков, выгодных рынков сбыта;

- е) от неполного использования производственной мощности организации;
- ж) от простоев рабочей силы, средств труда, предметов труда и денежных ресурсов;
- з) от перерасхода ресурсов на единицу продукции по сравнению с установленными нормами;
- и) от порчи и недостачи материалов и готовой продукции;
- к) от списания не полностью амортизированных основных средств;
- л) от уплаты штрафных санкций за нарушение договорной дисциплины;
- м) от списания невостребованной дебиторской задолженности;
- н) от просроченной дебиторской задолженности;
- о) от привлечения невыгодных источников финансирования;
- п) от несвоевременного ввода в действие объектов капитального строительства;
- р) от стихийных бедствий и т. д.

Анализ динамики этих потерь и разработка мероприятий по их устранению позволят значительно улучшить финансовое состояние субъекта хозяйствования.

В особо тяжелых случаях необходимо провести *реинжиниринг бизнес-процесса*, т.е. коренным образом пересмотреть производственную программу, материально-техническое снабжение, организацию труда и начисление заработной платы, подбора и расстановки персонала, систему управления качеством продукции, рынки сырья и рынки сбыта продукции, инвестиционную и ценовую политику и др.

Представление выполненного кейса

1. Определите может ли управление организацией ОАО «Запад» рекомендовать общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов по результатам работы организации за год (источник – данные бухгалтерского баланса ОАО «Запад»).

2. Определите внутренние резервы по увеличению прибыльности производства и достижению безубыточной работы за счет более полного использования производственной мощности организации, повышения качества и конкурентоспособности продукции, снижения ее себестоимости, рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращения непроизводительных расходов и потерь.

3. Разработайте мероприятия, направленные на повышение дивидендной отдачи акционерного капитала, то есть способствующие увеличению чистой прибыли и рентабельности собственного капитала ОАО «Запад».

4.. Предложите варианты повышения дивидендных выплат по обыкновенным акциям в будущем.

5. Представьте выполнение практико-ориентированного задания в соответствии со структурой:

- формулировка проблемы;
- цель и задачи управления;
- выбор методов анализа и источников информации для принятия управленческого решения о размере дивидендных выплат;
- формулировка управленческого решения и оценка его эффективности.

Кейс 4. Оценка целесообразности и выбор наиболее эффективного варианта инвестирования

Общая суммарная стоимость инвестиционной программы по развитию гостиницы, включающая открытие SPA-центра и оборудование конгресс-центра, составила 210000 рублей. Согласно прогнозам экономической службы отеля, чистая прибыль гостиницы в результате реализации программы вырастет на 50%.

Предприятие имеет два инвестиционных проекта, экономические показатели которых приведены в таблице.

Таблица – Экономические показатели инвестиционных проектов

Показатель	Проект	
	1-й	2-й
Инвестиционные затраты, млн руб. В том числе по годам, тыс. руб.:	60	
1-й	40	50
2-й	20	40
3-й		
Чистая прибыль от реализации проекта всего, тыс. руб.	80	60
В том числе по годам, начиная с года получения дохода, тыс. руб.		
1-й	20	10
2-й	20	20
3-й	20	20
4-й	20	10
		-
Банковский процент	15	15

1. Определить целесообразность инвестирования, рассчитать эффективность предлагаемых проектов статичным (простым) методом, используя показатели:

- простая норма прибыли;
- срок окупаемости инвестиций;
- контрольный год.

2. Определить целесообразность инвестирования, рассчитать эффективность предлагаемых проектов методом дисконтирования, используя показатели:

- дисконтированная стоимость будущих доходов;
- чистая дисконтированная стоимость;
- внутренняя норма прибыли проекта.

3. Определить максимальную цену проектов, при которой целесообразно их инвестировать.

Одновременно с инвестиционной программой, встал вопрос – за счет каких средств финансировать программу. Следует ли для этого направить годовую чистую прибыль отеля или потребуются дополнительные средства от инвестора.

От местного банка поступило очень льготное предложение по кредиту - на всю необходимую сумму, под 15% годовых. Кредит предоставляется банком на три года, с рассрочкой первого платежа в один год, вся сумма погашается равными суммами в течение двух следующих лет.

Инструкция по выполнению кейса

1. Оцените ситуацию в общем и определите проблемы, которые представлены в данной ситуации.

2. Сформулируйте цель и задачи менеджмента по выделенной проблеме (проблемам). Сформируйте актуальные вопросы для решения задач.

3. Обоснуйте выбор инструментов, необходимых для принятия управленческого решения по рассматриваемой проблеме.

4. Предложите варианты решений на основе сформулированной цели и задач управления и предполагаемых результатов анализа ситуации. Принципом решения любой проблемы является вероятностное предположение.

5. Обобщите полученные данные и сформулируйте выводы.

6. Определите оптимальный вариант финансирования инвестиционной программы отеля.

7. Представьте выполнение практико-ориентированного задания в соответствии со структурой:

- формулировка проблемы;

- цель и задачи управления;
- выбор методов анализа и источников информации для принятия управленческого решения;
- формулировка управленческого решения и оценка последствий от его реализации.

Кейс 5. Принятие управленческих решений по реконструкции завода в условиях неопределенности

Специфические черты организационно-технических систем часто не позволяют свести операции, проводимые этими системами, к детерминированным или вероятностным и соответственно не позволяют использовать их для оценки критерии.

Специфические черты:

- наличие в управляемой системе в качестве элементов (подсистем) целенаправленных индивидуумов (людей) осуществляющих принятие управленческих решений на основе субъективных моделей (представлений), что приводит к разнообразию поведение системы в целом;
- несоответствие выполнению целей надсистемы подсистемой, у которой существуют свои цели, не всегда совпадающими с целями надсистемы;
- в процессе принятия решений зачастую большую роль играют логические рассуждения лица принимающего решения (ЛПР), не поддающиеся формализации классическим методам математики.

В зависимости от характера неопределенности операции могут делиться на:

- *игровые* (неопределенность вносит своими сознательными действиями противник – для исследования используется теория игр);
- *статистические неопределенные* – операции зависят от объективной действительности называемой природой – исследуется с применением теории статистических решений.

Условиями неопределённости считается ситуация, когда последствия принимаемых решений неизвестны, и можно лишь приблизительно их оценить.

В зависимости от характера предпочтений лица принимающего решения наиболее часто в неопределенных операциях используют критерии:

- 1) среднего выигрыша;
- 2) критерий Лапласа;
- 3) критерий Вальда (осторожного наблюдателя, критерий пессимизма);
- 4) критерий Гурвица (пессимизма оптимизма);
- 5) критерий Сэвиджа (минимального риска).

1. Пусть при реконструкции завода проектировщики рассматривают четыре варианта реконструкции. Объем выпуска продукции после реконструкции составит по первому варианту 10 млн руб., по второму варианту – 9 млн руб., по третьему варианту – 9,5 млн руб. и 9,3 млн руб. – по четвертому варианту. Сырье предприятию могут поставлять три различных поставщика, однако руководство заранее не знает, с кем из них удастся заключить договор. Матрица затрат на реконструкцию завода представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица затрат на реконструкцию завода, млн руб.

Вариант реконструкции	1 поставщик	2 поставщик	3 поставщик
1 вариант реконструкции	9,0	6,3	7,6
2 вариант реконструкции	7,4	8,4	7,0
3 вариант реконструкции	8,0	7,4	7,5
4 вариант реконструкции	8,2	7,1	7,8

Для определения оптимального варианта реконструкции предприятия по критерию упущенных возможностей Севиджа и по критерию крайнего пессимизма Вальда необходимо использовать таблицу 2.

Таблица 2 – Величина оптимальных затрат на реконструкцию предприятия, млн руб.

Вариант реконструкции	1 поставщик	2 поставщик	3 поставщик	max
1 вариант реконструкции	$10 - 9 = 1$	$10 - 6,3 = 3,7$	$10 - 7,6 = 2,4$	1,0
2 вариант реконструкции	$9 - 7,4 = 1,6$	$9 - 8,4 = 0,6$	$9 - 7,0 = 2,0$	0,6
3 вариант реконструкции	$9,5 - 8 = 1,5$	$9,5 - 7,4 = 2,1$	$9,5 - 7,5 = 2,0$	1,5
4 вариант реконструкции	$9,3 - 8,2 = 1,1$	$9,3 - 7,1 = 2,2$	$9,3 - 7,8 = 1,5$	1,1

Следовательно, по Вальду $K_{\text{опт}} = \max(\min K_{ij}) \rightarrow$ Вариант 3 (1.5 млн руб.)

По Севиджу (упущенные возможности) $K_{\text{опт}} = \min(\max k_{ij})$. Получим согласно прибыльности проектов – макс 1 поставщик – 1,6; 2 поставщик – 3,7; 3 поставщик – 2,4.

		min	} $K_{\text{опт}} \rightarrow$ Вариант 1 – 0,6
1 вариант реконструкции	(0,6; 0; 0)	0,6	
2 вариант реконструкции	(0; 3,1; 0,4)	3,1	
3 вариант реконструкции	(0,1; 1,6; 0,4)	1,6	
4 вариант реконструкции	(0,5; 1,5; 0,9)	1,5	

2. Проектировщики рассматривают три варианта проекта нового завода, каждый из которых характеризуется своей технологией изготовления продукции. Сырье, из которого изготавливается продукция, может поступать с крупными и малыми примесями. Из прошлого опыта известно, что вероятность поступления сырья с малыми примесями составляет – 0,6; сырьё с крупными примесями поступает с вероятностью – 0,4. Затраты предприятия на годовой объем производства зависят от качества сырья и выбранной технологии производства и приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Затраты на сырье для изготовления продукции, млн руб.

Вариант проекта	Сырье с малыми примесями	Сырье с крупными (большими) примесями
1 вариант проекта	5	7,1
2 вариант проекта	4	8,3
3 вариант проекта	4,5	7,6

Для определения, какой вариант проекта является наиболее приемлемым с позиции прибыльности, если руководство будущего завода прогнозирует с одинаковой вероятностью возможные годовые объемы выручки от продажи 10 млн руб. для сырья с малыми примесями и 9 млн руб. для сырья с крупными примесями.

Для решения этой задачи воспользуемся *Критерием среднего выигрыша*, то есть оптимальной системе будет соответствовать критерий оптимальной эффективности с максимальным значением результата.

$$K_{\text{опт}} = \max \sum p_i \times k_i, (i=1,2 \dots m)$$

Таблица 4 – Оптимальная эффективность с максимальным значением результата, млн руб.

Вариант проекта	Сырье с малыми примесями	Сумма	Сырье с крупными (большими) примесями	Эффект
1 вариант проекта	$0,6 \times (10 - 5,0)$	+	$0,4 \times (9 - 7,1)$	3,76
2 вариант проекта	$0,6 \times (10 - 4,0)$	+	$0,4 \times (9 - 8,3)$	3,88
3 вариант проекта	$0,6 \times (10 - 4,5)$	+	$0,4 \times (9 - 7,6)$	3,86

Следовательно, с учетом прибыльности проекта приоритет отдается варианту №2 ($K_{\text{опт}} = 3,88$ млн руб.)

Представление выполненного кейса

1. Определите оптимальный вариант реконструкции предприятия по критерию упущенных возможностей Севиджа и по критерию крайнего пессимизма Вальда.

2. Определите какой вариант проекта является наиболее приемлемым с позиции прибыльности, если руководство будущего завода прогнозирует с одинаковой вероятностью возможные годовые объемы выручки от продажи 10 млн руб. для сырья с малыми примесями и 9 млн руб. для сырья с крупными примесями.

3. Представьте выполнение практико-ориентированного задания в соответствии со структурой:

- формулировка проблемы;
- цель и задачи управления;
- выбор методов анализа и источников информации для принятия управленческого решения;
- формулировка управленческого решения и оценка его эффективности.

Критерии оценки ответов на теоретические вопросы в процессе собеседования, участия в дискуссиях, решения задач на практических занятиях

Оценка	Критерии оценки
10 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; – Точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; – Безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; – Выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; – Полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, по изучаемой учебной дисциплине; – Умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; – Использовать научные достижения других дисциплин; – Творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
9 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач. – Способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; – Систематическая, активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
8 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно

	<p>использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; – Систематическая, активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
7 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; – Свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; – Самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
6 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; – Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку; – Активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
5 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Достаточно знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; – Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им сравнительную оценку; – Самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.
4 балла	<ul style="list-style-type: none"> – Достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Использование научной терминологии, логическое изложение ответа на Вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;

	<ul style="list-style-type: none"> – Умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи; – Умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им оценку; – Работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.
3 балла, незачтено	<ul style="list-style-type: none"> – Недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования; – Знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; – Слабое владение инструментарием учебной дисциплины, – Некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; – Неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой учебной дисциплины; – Пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.
2 балла, незачтено	<ul style="list-style-type: none"> – Фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта высшего образования; – Знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, наличие в ответе грубых, логических ошибок; – Пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.
1 балл, незачтено	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие знаний и (компетенций) в рамках образовательного стандарта высшего образования, отказ от ответа, неявка на аттестацию без уважительной причины.

5.2.3 Внеаудиторная самостоятельная работа

В рамках теоретической подготовки к практическим занятиям студент должен самостоятельно подготовить ответы на следующие вопросы по темам дисциплины.

Тема 1. Управление организацией: основные понятия и подходы. Теория управления Адизеса.

1. Организация и теория систем.
2. Организация как открытая система.
3. Жизненный цикл организации.
4. Эффективные стили управления РАЕІ.
5. Управление изменениями.

Тема 2. Теория спиральной динамики и организации будущего.

1. Теория спиральной динамики в менеджменте.
2. Уровни развития корпоративной культуры.
3. Типы организационного поведения.
4. Бирюзовая организация.

Тема 3. Стратегия голубого океана и инновационное развитие. Управление в условиях неопределенности.

1. Стратегическое управление.
2. Инновационное развитие.
3. Стратегия алого и голубого океана.
4. Принципы стратегии голубого океана.
5. Порядок разработки стратегии голубого океана.
6. Эффективные типы организационных структур.
7. Проектные структуры.
8. Сетевые структуры.
9. Стартапы.

Тема 4. Лидерство и управление.

1. Лидерство. Функции и роль лидера.
2. Лидер и менеджер. Навыки лидерства.
3. Модели лидерства.
4. Теории лидерства.
5. Лидерство в гибких командах.
6. Коучинг.

Тема 5. Эмоциональный интеллект в управлении. Управление командой.

1. Понятие эмоционального интеллекта.
2. Роль эмоционального интеллекта в управлении.
3. Навыки эмоционального интеллекта: активное слушание, переговоры, управление конфликтом.
4. Понятие команды.
5. Особенности команды. Роли в команде.
6. Гибкая команда. Формирование гибкой команды.
7. Развитие команды.
8. Гибкие и жесткие навыки.

Тема 6. Миссия и видение организации.

1. Понятие миссии.
2. Понятие видения.
3. Приоритеты организации.
4. Ориентация на ценности.
5. Ориентация на клиента.
6. Ориентация на инновации.

Тема 7. Анализ и проектирование бизнес-моделей.

1. Понятие бизнес-модели.
2. Типы бизнес-моделей.
3. Структура матрицы бизнес-модели.
4. Проектирование бизнес-модели.
5. Стили бизнес-моделей.

Тема 8. Процессный подход в управлении. Проектный подход в управлении.

1. Понятие процесса.
2. Типы процессов.
3. Структура процесса.
4. Моделирование процессов.
5. Карта/система процессов организации.
6. Процессный подход в управлении.
7. Понятие проекта.
8. Особенности проекта.
9. Проектное управление.
10. Типы проектного управления.
11. Предсказуемая модель проектного управления.
12. Гибкий/адаптивный подход в управлении организацией.
13. Методологии Agile.

Тема 9. Управление качеством. Управление рисками. Управление на основе данных.

1. Понятие качества.

2. Всеобщий менеджмент качества.
3. Инструменты менеджмента качества.
4. Принципы Кайдзен.
5. Менеджмент «Тойота».
6. Стандарты менеджмента качества.
7. Понятие риска.
8. Процессы управления рисками.
9. Анализ рисков.
10. Стратегии реагирования на риски.
11. Аналитическая культура организации.
12. Данные и информация.
13. Качество данных. Сбор данных.
14. Принятие решений на основе данных.

5.2.3.2. В рамках самостоятельной работы выполняется расчетно-аналитическая работа.

Цель выполнения расчетно-аналитической работы – выработка умений синтезировать, анализировать и обобщать полученные теоретические знания и применять их к решению прикладных задач с использованием фактологических данных конкретной организации за три последних отчетных периода (год, полугодие, квартал) с установлением причинно-следственных связей и разработкой системы управления предприятием.

Расчетно-аналитическая работа представляет собой письменную работу, выполняемую самостоятельно во внеаудиторное время.

При выполнении расчетно-аналитической работы необходимо руководствоваться следующими *требованиями*:

1. *Расчетно-аналитическая работа должна включать:*

а) *Титульный лист.* Титульный лист является первой страницей расчетно-аналитической работы, оформляется в соответствии с приложением А. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц расчетно-аналитической работы. Номер страницы на титульном листе не проставляют.

б) *Содержание.* В содержании последовательно перечисляют все заголовки расчетно-аналитической работы: номер практического задания, список использованных источников и приложения с указанием номера страницы, на которой помещен каждый заголовок;

в) *Основную часть (последовательное выполнение практического задания).*

При выполнении практического задания следует обязательно дать краткую организационно-экономическую характеристику организации, материалы которой служат основой для изложения методики анализа, а также обязательна аналитическая оценка полученных результатов. Анализ практического задания должен подтверждаться фактическими источниками информации конкретного анализируемого предприятия, которые следует обязательно приложить к работе (формы бухгалтерской и статистической отчетности, договора и другие источники информации). Изложение практического задания должно быть самостоятельным, без копирования текста учебников, пособий, инструкций и других источников. При написании работы следует соблюдать логическую последовательность изложения результатов исследования, убедительную аргументацию, краткость и точность формулировок, доказательность выводов и обоснованность выявленных резервов повышения эффективности деятельности и рекомендаций по их реализации. В работе должны быть приведены схемы, алгоритмы, формулы, диаграммы и различного рода таблицы. В тексте не разрешается произвольное сокращение слов. Все исчисленные показатели должны иметь единицы измерения.

При разработке системы управления предприятием следует учитывать, что она основана на целостности внутреннего и внешнего взаимодействия, обеспечивающего для самой организации и её потребителей необходимые результаты, путём согласования следующих элементов:

- целей;
- ресурсов;
- составляющих деятельности предприятия и принципов их взаимодействия;
- компетенций (в том числе при взаимодействии с другими организациями и лицами);
- границ компетенций и управления (организационные, правовые, технологические и другие ограничения. Часть границ компетенций устанавливает само предприятие, часть устанавливается внешним окружением).

Система управления включает в себя: подсистему линейного руководства; целевые комплексные подсистемы, функциональные подсистемы; подсистему обеспечения управления.

г) *Список использованных источников.* При выборе литературных источников в первую очередь должны использоваться публикации последних лет издания.

д) *Приложения.*

2. *Технические требования к выполнению расчетно-аналитической работы.*

Работа должна быть выполнена аккуратно на листах белой бумаги формата А 4 (210 х 297 мм.) с использованием компьютера и принтера. Страницы должны быть пронумерованы в правом верхнем углу. Текст набирается шрифтом Times New Roman Cyr или Times New Roman 14 pt. (Word 6, 7). Для таблиц размер шрифта 9 пт., ширина таблицы не должна превышать 110 мм. Межстрочный интервал – полуторный. Размер абзацного отступа для основного текста – 1,25 см. Поля: левое – 30 мм., правое, верхнее, нижнее – 20 мм. Текст набирается без переносов. Выравнивание по ширине страницы. Если иллюстрации готовятся в Word, то все объекты, создаваемые средствами рисования Word, должны быть внутри единого объекта «Рисунок Microsoft Word», рисунки располагаются по тексту, набираются в Corel Draw (в формате *.cdr, *.tif), Auto Cad (в формате *.dwg). Таблицы набираются в Word, Excel и располагаются по тексту. Формулы набираются в Microsoft Equation.

3. В конце работы обязателен *список использованных источников.* При выборе литературы в первую очередь должны использоваться публикации последних лет. В *тексте* работы должны быть сделаны *ссылки* на список использованных источников, где наряду с порядковым номером источника указываются номера страниц. Номер источника по списку и номера страниц заключаются в квадратные скобки, например, [12, с. 117], где 12 – номер источника, 117 – номер страницы.

Практические задания расчетно-аналитической работы и методические указания для их выполнения

1. *Провести анализ состава и эффективности использования основных средств и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).*

- 1.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 1.2. Экономическая сущность основных средств и их роль в современных условиях.
- 1.3. Анализ наличия, движения и технического состояния основных средств.
- 1.4. Анализ эффективности использования основных средств.
- 1.5. Резервы повышения эффективности использования основных средств.
- 1.6. Система управления предприятием.

2. *Провести анализ состояния и эффективности использования производственного оборудования и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).*

- 2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 2.2. Роль производственного оборудования, значение учета и анализа его состояния и использования.
- 2.3. Анализ состава и структуры производственного оборудования.
- 2.4. Анализ движения и технического состояния производственного оборудования.
- 2.5. Анализ эффективности использования производственного оборудования.
- 2.6. Влияние использования производственного оборудования на результаты хозяйственной деятельности.
- 2.7. Совершенствование анализа эффективности использования производственного оборудования.
- 2.8. Система управления предприятием.

3. *Провести анализ результатов лизинговой деятельности и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).*

- 3.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 3.2. Экономическая сущность, роль и место лизинга в экономике.
- 3.3. Анализ динамики развития лизинга.
- 3.4. Методика расчетов по лизингу, оптимизация структуры лизинговых платежей.
- 3.5. Анализ эффективности лизинговых операций.
- 3.6. Система управления предприятием.

4. *Провести анализ состояния и эффективности использования нематериальных активов и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).*

- 4.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 4.2. Экономическая сущность, значение и роль нематериальных активов в современных условиях хозяйствования.
- 4.3. Анализ динамики и структуры нематериальных активов по их видам, источникам поступления, степени правовой защищенности, срокам полезного использования.
- 4.4. Анализ правильности начисления износа и списания объектов нематериальных активов.
- 4.5. Оценка эффективности использования нематериальных активов.
- 4.6. Система управления предприятием.

5. *Провести анализ инвестиционной привлекательности и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).*

- 5.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 5.2. Экономическая сущность инвестиций и их роль в экономике.
- 5.3. Анализ рентабельности предприятия.
- 5.4. Анализ финансовой независимости предприятия.
- 5.5. Анализ ликвидности предприятия.
- 5.6. Анализ качественных параметров ценных бумаг.
- 5.7. Система управления предприятием.

6. *Провести анализ обеспеченности промышленного предприятия материальными ресурсами и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).*

- 6.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 6.2. Материальные ресурсы и их значение в развитии промышленного производства.

6.3. Оценка обоснованности расчетов потребности предприятия в материальных ресурсах.

6.4. Анализ выполнения плана и динамики поступления материалов, обеспеченности предприятия материальными ресурсами.

6.5. Анализ и оценка выполнения договоров поставки материальных ресурсов основными поставщиками.

6.6. Выявление и мобилизация резервов роста материальных ресурсов.

6.7. Система управления предприятием.

7. Провести анализ наличия и движения производственных запасов и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

7.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

7.2. Значение производственных запасов, их оценка и классификация.

7.3. Анализ динамики наличия производственных запасов.

7.4. Анализ ритмичности и равномерности поступления сырья и материалов и проверка обеспеченности ими.

7.5. Анализ оборачиваемости производственных запасов в целом и по их видам.

7.6. Анализ эффективности использования производственных запасов.

7.7. Обобщение неиспользованных возможностей и экономическое обоснование прогнозных резервов повышения эффективности использования производственных запасов.

7.8. Система управления предприятием.

8. Провести анализ эффективности использования трудовых ресурсов и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

8.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

8.2. Социально-экономическая сущность труда и заработной платы в условиях формирования рыночной экономики.

8.3. Анализ состава, структуры и движения персонала предприятия.

8.4. Анализ использования рабочего времени.

8.5. Анализ производительности труда.

8.6. Анализ трудоемкости продукции. Обобщение влияния трудовых факторов на объем производства и резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

8.7. Система управления предприятием.

9. Провести анализ производительности труда и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

9.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

9.2. Роль труда, заработной платы и анализа производительности труда в условиях формирования рыночной экономики.

9.3. Анализ показателей производительности труда.

9.4. Анализ влияния показателей выработки на объем продукции.

9.5. Резервы роста производительности труда.

9.6. Система управления предприятием.

10. Провести анализ фонда заработной платы и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

10.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

10.2. Сущность заработной платы и ее влияние на эффективность производства.

10.3. Анализ состава, структуры и динамики общего фонда заработной платы.

10.4. Анализ фонда заработной платы, включенного в себестоимость продукции.

- 10.5. Анализ использования общего фонда заработной платы.
- 10.6. Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы.
- 10.7. Резервы эффективного использования фонда заработной платы.
- 10.8. Пути совершенствования анализа фонда заработной платы.
- 10.9. Система управления предприятием.

11. Провести анализ себестоимости продукции и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 11.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 11.2. Экономическая сущность затрат на производство и их значение в экономике предприятия.
- 11.3. Общая оценка выполнения плана снижения себестоимости продукции. Анализ затрат по элементам.
- 11.4. Анализ затрат на рубль продукции.
- 11.5. Анализ прямых и косвенных затрат.
- 11.6. Анализ соотношения «издержки-объем-прибыль».
- 11.7. Анализ себестоимости отдельных видов продукции.
- 11.8. Выявление резервов снижения себестоимости продукции.
- 11.9. Система управления предприятием.

12. Провести анализ затрат на производство и себестоимости продукции и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 12.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 12.2. Сущность и значение себестоимости продукции, пути и резервы ее снижения на предприятии.
- 12.3. Общая оценка показателей себестоимости.
- 12.4. Анализ себестоимости продукции по калькуляционным статьям.
- 12.5. Анализ себестоимости отдельных видов продукции.
- 12.6. Определение резервов снижения себестоимости продукции.
- 12.7. Система управления предприятием.

13. Провести анализ выпуска готовой продукции и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 13.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 13.2. Рост выпуска продукции, улучшение ее структуры, повышение качества – важнейшие факторы роста эффективности промышленного производства.
- 13.3. Анализ динамики объема производства продукции и выполнения планового задания.
- 13.4. Анализ ассортимента и структуры готовой продукции.
- 13.5. Анализ ритмичности выпуска готовой продукции.
- 13.6. Анализ качества готовой продукции.
- 13.7. Резервы роста объема выпуска готовой продукции.
- 13.8. Система управления предприятием.

14. Провести анализ отгрузки и реализации готовой продукции и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 14.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 14.2. Реализация продукции и ее значение в развитии промышленного предприятия.
- 14.3. Объекты, задачи и источники информации анализа отгрузки и реализации продукции на промышленном предприятии.

14.4. Анализ выполнения договорных обязательств по реализации продукции (работ, услуг).

14.5. Анализ динамики и выполнения плана отгрузки и реализации продукции.

14.6. Факторный анализ реализации продукции.

14.7. Выявление и мобилизация резервов роста реализации продукции.

14.8. Система управления предприятием.

15. Провести анализ денежных средств и потоков и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

15.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

15.2. Денежные средства как экономическая категория, их роль в кругообороте средств предприятия. Понятие денежных потоков.

15.3. Анализ состава и структуры денежных средств.

15.4. Анализ денежных потоков.

15.5. Анализ платежеспособности предприятия.

15.6. Прогнозирование потока денежных средств.

15.7. Система управления предприятием.

16. Провести анализ состояния расчетов и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

16.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

16.2. Состояние и формы безналичных расчетов в экономике Республики Беларусь.

16.3. Анализ динамики состава и структуры дебиторской задолженности.

16.4. Анализ динамики состава и структуры кредиторской задолженности.

16.5. Сравнительный анализ динамики задолженностей с темпами изменения объема производства, реализации продукции, прибыли.

16.6. Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности.

16.7. Обобщение неиспользованных возможностей и экономическое обоснование прогнозных резервов сокращения дебиторской задолженности и ускорения ее оборачиваемости.

16.8. Система управления предприятием.

17. Провести анализ кредитов банка и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

17.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

17.2. Экономическая сущность, виды и значение кредитов.

17.3. Анализ потребности промышленного предприятия в кредитовании. Обоснование выбора варианта кредитования.

17.4. Анализ кредитоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия.

17.5. Анализ эффективности использования кредитов.

17.6. Система управления предприятием.

18. Провести анализ прибыли и рентабельности и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

18.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

18.2. Прибыль, ее сущность и значение в экономике организации.

18.3. Оценка выполнения плана, анализ состава, структуры и динамики прибыли отчетного периода.

18.4. Анализ прибыли от реализации продукции (работ, услуг).

18.5. Анализ рентабельности реализованной продукции.

18.6. Экономико-математические методы анализа финансовых результатов.

- 18.7. Анализ резервов роста прибыли.
- 18.8. Система управления предприятием.

19. Провести анализ финансового состояния и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 19.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 19.2. Роль и значение бухгалтерской отчетности в системе управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.
- 19.3. Нормативно-правовые документы, определяющие правила оценки финансового состояния.
- 19.4. Анализ активов предприятия.
- 19.5. Анализ источников формирования средств предприятия.
- 19.6. Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.
- 19.7. Аналитическая оценка вероятности банкротства.
- 19.8. Анализ прибыльности активов (капитала) и инвестиционной привлекательности предприятия.
- 19.9. Пути улучшения финансового состояния предприятия.
- 19.10. Система управления предприятием.

20. Провести анализ финансового состояния и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 20.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 20.2. Роль и значение бухгалтерской отчетности в системе управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.
- 20.3. Анализ состава и структуры активов предприятия.
- 20.4. Анализ состава и структуры пассивов предприятия и его финансовой устойчивости.
- 20.5. Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия.
- 20.6. Анализ собственных и заемных денежных средств.
- 20.7. Аналитическая оценка вероятности банкротства.
- 20.8. Система управления предприятием.

21. Провести анализ финансового состояния и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 21.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 21.2. Бухгалтерский баланс и его роль в управлении предприятием.
- 21.3. Нормативно-правовые документы, определяющие правила оценки финансового состояния.
- 21.4. Анализ наличия, состава и структуры активов предприятия.
- 21.5. Анализ наличия, состава и структуры пассивов предприятия.
- 21.6. Анализ финансовой устойчивости.
- 21.7. Анализ платежеспособности (ликвидности) предприятия.
- 21.8. Диагностика вероятности банкротства.
- 21.9. Показатели прибыльности и их анализ.
- 21.10. Пути улучшения финансового состояния предприятия.
- 21.11. Система управления предприятием.

22. Провести анализ реализации товаров на экспорт и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 22.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 22.2. Значение, состав, закономерности и основные направления развития внешнеторгового оборота.

- 22.3. Анализ реализации товаров на экспорт.
- 22.4. Анализ выполнения обязательств по экспортным контрактам.
- 22.5. Факторный анализ реализации товаров на экспорт.
- 22.6. Обобщение неиспользованных возможностей и экономическое обоснование прогнозных резервов роста объема поставки товаров на экспорт.
- 22.7. Система управления предприятием.

23. Провести анализ оптового товарооборота и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 23.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 23.2. Значение, состав, закономерности и основные направления развития оптового товарооборота.
- 23.3. Анализ выполнения плана и динамики товарооборота.
- 23.4. Анализ равномерности и ритмичности развития оптового товарооборота.
- 23.5. Анализ влияния основных факторов на изменение оптового товарооборота.
- 23.6. Обобщение неиспользованных возможностей и экономическое обоснование прогнозных резервов роста оптового товарооборота.
- 23.7. Система управления предприятием.

24. Провести анализ розничного товарооборота и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 24.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 24.2. Значение, закономерности и основные направления развития розничного товарооборота.
- 24.3. Анализ выполнения плана и динамики товарооборота.
- 24.4. Анализ равномерности и ритмичности развития розничного товарооборота.
- 24.5. Анализ влияния основных факторов на изменение розничного товарооборота.
- 24.6. Обобщение неиспользованных возможностей и экономическое обоснование прогнозных резервов роста розничного товарооборота.
- 24.7. Система управления предприятием.

25. Провести анализ импорта товаров и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 25.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 25.2. Значение, состав, закономерности и основные направления развития внешнеторгового оборота.
- 25.3. Анализ динамики, состава и структуры импорта товаров.
- 25.4. Анализ выполнения обязательств по импортным контрактам.
- 25.5. Факторный анализ импорта товаров.
- 25.6. Обобщение неиспользованных возможностей и экономическое обоснование прогнозных резервов роста объема импортируемых товаров.
- 25.7. Система управления предприятием.

26. Провести анализ издержек обращения и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 26.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 26.2. Экономическая сущность издержек обращения и их классификация в работах отечественных и зарубежных авторов.
- 26.3. Анализ издержек обращения по общему объему, составу, структуре.
- 26.4. Анализ влияния факторов на издержки обращения.

26.5. Обобщение неиспользованных возможностей и экономическое обоснование прогнозных резервов снижения торговых расходов при повышении качества обслуживания покупателей.

26.6. Система управления предприятием.

27. Провести анализ налогов и других обязательных платежей и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

27.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

27.2. Система налогообложения в Республике Беларусь и пути ее совершенствования.

27.3. Анализ динамики, состава и структуры налогов и неналоговых платежей торговой организации.

27.4. Анализ налогов и неналоговых платежей, включаемых в себестоимость продукции, работ и услуг.

27.5. Анализ налогов и неналоговых платежей, взимаемых из выручки от реализации товаров (работ, услуг).

27.6. Анализ налогов и неналоговых платежей, взимаемых из прибыли и доходов.

27.7. Экономическое обоснование оптимизации уровня налогов и неналоговых платежей в целях повышения эффективности хозяйствования.

27.8. Обобщение неиспользованных возможностей и экономическое обоснование прогнозных резервов снижения уровня налогов и неналоговых платежей.

27.9. Система управления предприятием.

28. Провести анализ финансовых результатов и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

28.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

28.2. Сущность, значение показателей прибыли и рентабельности и их роль в оценке деятельности организации.

28.3. Анализ динамики, состава и структуры общего финансового результата.

28.4. Анализ прибыли от реализации продукции.

28.5. Анализ динамики прибыли от прочей реализации, состава и структуры внереализационных доходов и расходов.

28.6. Анализ рентабельности производственной деятельности и готовой продукции.

28.7. Обобщение неиспользованных возможностей и экономическое обоснование прогнозных резервов роста прибыли и рентабельности деятельности организации.

28.8. Система управления предприятием.

29. Провести анализ формирования и использования прибыли и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

29.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

29.2. Сущность прибыли, ее роль и значение.

29.3. Анализ выполнения плана и динамики общей прибыли, ее состава и структуры.

29.4. Анализ прибыли от реализации продукции (работ, услуг).

29.5. Анализ внереализационных доходов и расходов.

29.6. Анализ распределения и использования прибыли.

29.7. Выявление и обобщение неиспользованных возможностей и экономическое обоснование прогнозных резервов роста прибыли.

29.8. Система управления предприятием.

30. Провести анализ дебиторской и кредиторской задолженности и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 30.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 30.2. Сущность и формы безналичных расчетов.
- 30.3. Источники информации, используемые для анализа дебиторской и кредиторской задолженности.
- 30.4. Анализ дебиторской задолженности организации.
- 30.5. Анализ состояния расчетов с заказчиками.
- 30.6. Анализ кредиторской задолженности организации.
- 30.7. Анализ состояния расчетов с поставщиками материальных ресурсов.
- 30.8. Анализ платежеспособности организации.
- 30.9. Основные направления снижения дебиторской и кредиторской задолженности.
- 30.10. Система управления предприятием.

31. Провести анализ формирования и размещения капитала и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 31.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 31.2. Основные источники капитала предприятия, порядок его формирования и размещения.
- 31.3. Бухгалтерский баланс, его сущность и порядок отражения в нем хозяйственных операций.
- 31.4. Группировка статей бухгалтерского баланса и их содержание.
- 31.5. Анализ наличия, состава и динамики источников формирования капитала предприятия.
- 31.6. Анализ размещения капитала предприятия.
- 31.7. Анализ состава, динамики и состояния основных средств.
- 31.8. Анализ состава и движения долгосрочных вложений.
- 31.9. Анализ состояния запасов.
- 31.10. Анализ состояния дебиторской задолженности.
- 31.11. Система управления предприятием.

32. Провести анализ эффективности и интенсивности использования капитала и разработать систему управления предприятием (на примере конкретного предприятия).

- 32.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 32.2. Показатели эффективности и интенсивности использования капитала. Методика их расчета.
- 32.3. Факторный анализ рентабельности капитала.
- 32.4. Анализ оборачиваемости капитала.
- 32.5. Оценка эффективности использования заемного капитала.
- 32.6. Эффект финансового рычага.
- 32.7. Анализ доходности собственного капитала.
- 32.8. Система управления предприятием.

По результатам выполнения расчетно-аналитической работы необходимо:

1. Подготовить текстовый вариант работы в формате Word и презентацию в формате PowerPoint и выложить их на образовательный портал.

2. Представить результаты исследования в публичных выступлениях/научных статьях.

Все магистранты выполняют работу по выше предложенному алгоритму.

Большая часть анализа выполняется магистрантами дома в рамках самостоятельной работы, однако на практических занятиях обсуждаются проблемные вопросы, выполняются расчеты отдельных показателей, а также осуществляется текущий контроль хода выполнения отдельных разделов работы.

Критерии оценки выполнения и защиты работы по разработке системы управления предприятием

Критерий оценки	Максимальный балл
1. ОЦЕНКА РАБОТЫ ПО ФОРМАЛЬНЫМ КРИТЕРИЯМ	10
1) соблюдены сроки выполнения работы по этапам и сроки сдачи работы	1
2) продемонстрировано умение пользоваться современными программными средствами для оформления иллюстративного материала	4
3) представлен достаточный объем иллюстративного материала, наглядно отражающий основные понятия, проблемные вопросы, результаты исследований, выводы	4
4) соблюдены установленные требования к оформлению научных работ	1
2. ОЦЕНКА РАБОТЫ ПО СОДЕРЖАНИЮ	10
1) получен объективный новый результат	4
2) содержание и результаты работы имеет практическую значимость	4
3) продемонстрировано умение делать самостоятельные промежуточные и конечные выводы	2
3. ОЦЕНКА РАБОТЫ В ПРОЦЕССЕ ЕЕ ЗАЩИТЫ Представлены исчерпывающие, точные ответы на вопросы, демонстрирующие хорошее знание дисциплины, умение использовать теоретические знания для решения практических задач, свободное владение терминологией; умение излагать материал последовательно, логично, делать необходимые обобщения и выводы	10
ИТОГО	10

5.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

1. Тестирование знаний магистрантов по темам дисциплины.
2. Анализ кейсов.
3. Выполнение письменных работ/индивидуальных заданий.
4. Написание рефератов/эссе в соответствии с тематикой курса.
5. Обсуждение наиболее значимых тем дисциплины на практических занятиях.
6. Решение экономических ситуаций по предлагаемым темам дисциплины.
7. Зачет.

Вопросы к зачету

1. Организация и теория систем.
2. Организация как открытая система.
3. Жизненный цикл организации.
4. Эффективные стили управления РАЕІ.
5. Управление изменениями.
6. Теория спиральной динамики в менеджменте.
7. Уровни развития корпоративной культуры.
8. Типы организационного поведения.
9. Бирюзовая организация.
10. Стратегическое управление.
11. Инновационное развитие.
12. Стратегия алого и голубого океана.

13. Принципы стратегии голубого океана. Порядок разработки стратегии голубого океана.
14. Эффективные типы организационных структур.
15. Проектные структуры. Сетевые структуры. Стартапы.
16. Лидерство. Функции и роль лидера.
17. Лидер и менеджер. Навыки лидерства.
18. Модели лидерства. Теории лидерства.
19. Лидерство в гибких командах.
20. Коучинг.
21. Понятие эмоционального интеллекта. Роль эмоционального интеллекта в управлении.
22. Навыки эмоционального интеллекта: активное слушание, переговоры, управление конфликтом.
23. Понятие команды. Особенности команды. Роли в команде.
24. Гибкая команда. Формирование гибкой команды.
25. Развитие команды. Гибкие и жесткие навыки.
26. Понятие миссии. Понятие видения.
27. Приоритеты организации.
28. Ориентация на ценности.
29. Ориентация на клиента.
30. Ориентация на инновации.
31. Понятие бизнес-модели. Типы бизнес-моделей.
32. Структура матрицы бизнес-модели.
33. Проектирование бизнес-модели. Стили бизнес-моделей.
34. Понятие процесса. Типы процессов. Структура процесса.
35. Моделирование процессов. Карта/система процессов организации.
36. Процессный подход в управлении.
37. Понятие проекта. Особенности проекта.
38. Проектное управление. Типы проектного управления.
39. Предсказуемая модель проектного управления.
40. Гибкий/адаптивный подход в управлении организацией.
41. Методологии Agile.
42. Понятие качества. Всеобщий менеджмент качества.
43. Инструменты менеджмента качества.
44. Принципы Кайдзен.
45. Менеджмент «Тойота».
46. Стандарты менеджмента качества.
47. Понятие риска. Процессы управления рисками.
48. Анализ рисков. Стратегии реагирования на риски.
49. Аналитическая культура организации.
50. Данные и информация.
51. Качество данных. Сбор данных.
52. Принятие решений на основе данных.

Значения рейтинговых баллов для отдельных видов учебной работы, формирующих рейтинг обучающегося по текущей работе в течение семестра

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимальные баллы за семестр
1.	Ответы на теоретические вопросы, участие в дискуссиях, решение задач на практических занятиях	10	30

2.	Выполнение кейс-задач	10	10
3.	Разработка системы управления предприятием	10	50
	Всего за текущую работу (СТЕК)		90
	«Премияльные баллы», в том числе:	10	10
	– активность на практических занятиях и высокое качество выполненных работ	5	5
	– отсутствие пропусков занятий	5	5
	ИТОГО		100

5.4. Дополнительные критерии оценки ответов на теоретические вопросы в процессе собеседования, участия в дискуссиях, решения задач на практических занятиях по десятибалльной системе

Оценка	Критерии оценки
10 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; – Точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; – Безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; – Выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; – Полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, по изучаемой учебной дисциплине; – Умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку, – Использовать научные достижения других дисциплин; – Творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
9 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач. – Способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку;

	<ul style="list-style-type: none"> – Систематическая, активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
8 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач. – Способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; – Систематическая, активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
7 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; – Свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; – Самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
6 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

	<ul style="list-style-type: none"> – Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку; – Активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
5 баллов	<ul style="list-style-type: none"> – Достаточные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; – Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им сравнительную оценку; – Самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.
4 балла	<ul style="list-style-type: none"> – Достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой Учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Использование научной терминологии, логическое изложение ответа на Вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; – Владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; – Умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи; – Умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им оценку; – Работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.
3 балла, незачтено	<ul style="list-style-type: none"> – Недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования; – Знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; – Слабое владение инструментарием учебной дисциплины, – Некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; – Неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и

	<p>направлениях изучаемой учебной дисциплины;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.
2 балла, незачтено	<ul style="list-style-type: none"> – Фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта высшего образования; – Знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; – Неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, наличие в ответе грубых, логических ошибок; – Пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.
1 балл, незачтено	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие знаний и (компетенций) в рамках образовательного стандарта высшего образования, отказ от ответа, неявка на аттестацию без уважительной причины.

6. ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

(примерная форма)

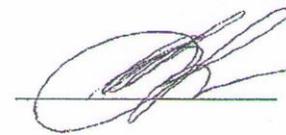
Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
			Согласование не требуется.

7. ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ

№№ Пп	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры
_____ (протокол № _____ от _____ 20__ г.)
(название кафедры)

Заведующий кафедрой экономики и
управления на предприятии, к.э.н., доцент



И.И. Бычек

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета экономики и управления,
к.э.н., доцент



М.Е. Карпицкая