

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Финансовый университет)

**Департамент корпоративных финансов
и корпоративного управления
Факультета экономики и бизнеса**

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Исполнительный директор
СРО «Национальная ассоциация
корпоративных директоров»

Ректор

_____ М.Е. Кузнецов

19.05.2021г.

_____ М.А. Эскиндаров

20.05.2021г.

Данилова О.В., Цыгалов Ю.М.

**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
КОРПОРАЦИЯХ**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры
«Корпоративное управление»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета экономики и бизнеса,
протокол № 09 от 18.05.2021г.*

*Одобрено Советом учебно-научного департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления
протокол № 11 от 29.04.2021г.*

Москва 2021

УДК [334.75:005.53](073)
ББК 65.292.34-21я73
Д 18

Рецензенты: И.Ю. Беляева, д.э.н., профессор, научный руководитель департамента корпоративных финансов и корпоративного управления

О.В. Данилова, Ю.М. Цыгалов

Принятие управленческих решений в корпорациях: Рабочая программа дисциплины для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Корпоративное управление». — М.: Финансовый университет, департамент корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса, 2021. — 43с.

В программе представлен перечень компетенций, формирование которых обеспечивает данная дисциплина, учебно-тематический план изучения дисциплины, содержание тем дисциплины, содержание семинарских занятий, формы внеаудиторной самостоятельной работы, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации, учебно-методическое и программное обеспечение.

Учебное издание

**Данилова Ольга Викторовна
Цыгалов Юрий Михайлович**

Принятие управленческих решений в корпорациях

Рабочая программа дисциплины

Компьютерный набор, верстка: О.В. Данилова
Формат 60х90/16 Гарнитура *TimesNewRoman*
Усл. п.л. 2,2. Изд. № - 2021.

© О.В. Данилова, Цыгалов Ю.М., 2021
© Финансовый университет, 2021

Содержание

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно-тематический план	12
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	14
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	21
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	21
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю ..	23
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	24
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	33
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "интернет", необходимых для освоения дисциплины.....	33
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	35
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	40
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:	40
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:	40
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	40
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	40

1. Наименование дисциплины

Принятие управленческих решений в корпорациях.

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями / индикаторами достижения компетенции
ДКН-1	Способность реализовывать функции корпоративного управления в деятельности компании	1.Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления в деятельности компании.	Знать – функции корпоративного управления в современной компании; современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления. Уметь – идентифицировать и реализовывать функции корпоративного управления; - осуществлять анализ возможностей реализации принципов корпоративного управления.
		2.Определяет способы организации деятельности органов корпоративного управления.	Знать – принципы организации деятельности органов корпоративного управления Уметь – определять оптимальные способы организации деятельности органов корпоративного управления
		3.Организует эффективное взаимодействие органов корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности.	Знать – критерии результативности деятельности органов корпоративного управления; - принципы взаимодействия органов корпоративного управления. Уметь – организовывать эффективное взаимодействие органов корпоративного управления: - оценивать изменение результативности деятельности органов корпоративного управления.
ПКН-1	Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень)	1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки.	Знать – основные подходы к теории и практике управления в современных компаниях; - современные тенденции развития менеджмента Уметь – выявлять проблемы и тенденции в современной экономике и менеджменте как науки.
		2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и	Знать – принципы организации и проведения изменений в социально – экономических системах; - критерии эффективности проведения

	экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления	организовывать реализацию таких изменений.	изменений в социально – экономических системах. Уметь – выявлять необходимость изменений в социально – экономических системах; - организовывать проведение преобразований и изменений в социально – экономических системах.
		3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.	Знать – теоретические концепции и управленческие практики; Уметь – критически обобщать известные теоретические подходы, концепции и управленческие практики.
УК-5	Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	1.Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы.	Знать – принципы формирования и деятельности команды; Уметь – организовывать работу в команде, ставить цели и задачи командной работы.
		2.Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.	Знать – принципы формирования командной стратегии Уметь – формировать командную стратегию для достижения поставленной цели
		3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.	Знать – механизмы и методы принятия организационно – управленческих решений, том числе командой; Уметь – организовывать принятие командой организационно – управленческих решений; - принимать ответственность за принятые организационно – управленческие решения.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Принятие управленческих решений в корпорациях» входит в модуль направленности программы магистратуры «Корпоративное управление» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего в з/е и часах	Модуль 2 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3/108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	50	50

<i>Лекции</i>	10	10
<i>Семинары, практические занятия</i>	40	40
<i>Самостоятельная работа</i>	58	58
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Особенности управленческих решений в корпорациях и их нормативно-правовое регулирование

Отличительные особенности управленческих решений, принимаемых субъектами управленческих решений в корпорациях. Нормативно-правовое регулирование процесса разработки и принятия решений в корпорациях.

Иерархия управленческих решений в корпорации. Влияние организационной иерархии в корпорации на процесс разработки и принятия управленческих решений.

Стратегические и тактические решения в корпорации, их особенности и взаимосвязь. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений в корпорации.

Современные концепции и принципы выработки управленческого решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента.

Тема 2. Многоаспектность содержания управленческих решений в корпорациях.

Экономический аспект: эффективность управления собственностью корпорации, синергия, конкурентное лидерство, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек. Социальный аспект: корпоративная культура, вовлеченность персонала в управление корпорацией, формальное и неформальное лидерство. Организационный аспект: делегирование полномочий, локализация и предотвращение конфликтов, устранение противоречий, структуризация функций управления, мотивация. Правовой

аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений в корпорации, придание управленческому решению формы нормативного акта, распределение ответственности между участниками корпоративных отношений, контроль исполнения решений. Технологический аспект: инновации, освоение новых информационных технологий, автоматизация процесса разработки решений. Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка психологического склада личности.

Тема 3. Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения в корпорации. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений.

Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений в корпорации. Взаимосвязь целей и управленческих решений.

Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.

Выбор критерия принятия управленческого решения.

Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения в корпорации. Факторы, оказывающие влияние на принципы разработки и принятия управленческих решений. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения в корпорации.

Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения в корпорации. Ограничения, оказывающие влияние на процесс согласования и утверждения управленческого решения в корпорации (правовые, коммуникационные, социокультурные и пр.).

Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия

решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социально-этическом, стабилизационном.

Проектный офис как особая форма организации реализации корпоративных решений.

Организация процесса разработки и выполнения управленческих решений в корпорации: структуризация функций управления; централизация и децентрализация процесса разработки решений: делегирование управленческих полномочий при разработке и принятии решений.

Процедурный характер выбора управленческого решения. Логика выбора решения. Формы разработки решения. Правила и нормативы принятия решения. Внутренние документы корпорации, устанавливающие правила и нормативы. Формы реализации управленческого решения в корпорации.

Обоснование рационального процесса принятия решения. Формулировка проблемы. Интеграционные механизмы для обеспечения принятия решения на регулярной основе. Оценка способов реализации управленческих решений в корпорации.

Функции органов управления корпорации (собрания акционеров, совета директоров, единоличного исполнительного органа и т.д.) на основных этапах разработки и реализации управленческого решения.

Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор решения, реализация, обратная связь.

Тема 4. Технологии разработки управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели корпорации. Целевые технологии: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная, основанные на приоритете целей над ситуациями (управление по упреждению). Процессорные

технологии, обслуживающие целевые технологии (управление по результатам).

Основные требования к моделям процесса принятия управленческих решений. Адекватность модели ситуации принятия решения.

Типы моделей. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель и ее основные типы: модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений: дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемно-ориентированные и экономико-математические, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные, детерминированные и стохастические.

Основные этапы процесса построения модели: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, практическое использование и корректировка модели. Экспертное моделирование и особенности его применения в принятиях управленческих решений. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование.

Тема 5. Экономическое обоснование управленческих решений

Принципы экономического обоснования управленческих решений. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений. Обеспечение многовариантности технических и организационных решений. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений.

Рейтинги корпоративного управления. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы корпоративного управления. Повышение качества «входа» системы. Повышение качества процесса корпоративного управления в системе. Оценка ожидаемого экономического эффекта.

Применение комплексного подхода к расчету ключевых экономических

показателей при реализации управленческих решений.

Тема 6. Анализ альтернатив действий в процессе принятия управленческих решений. Оптимизация разработки управленческих решений в корпорациях

Формирование пространства альтернативных вариантов решений. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов. Методы и приемы анализа альтернатив. Классификация основных методов анализа альтернатив. Факторный анализ с применением программных средств. Анализ финансового состояния корпорации с позиций управления собственностью акционеров.

Теоретическая и методологическая база принятия оптимальных решений. Методы оптимизации управленческих решений. Качественные методы прогнозирования и их роль в выборе оптимальных решений. Оптимизация управленческого решения с использованием древовидных графов. Принципы оптимизации по Парето.

Роль синергетического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений в корпорациях.

Оптимизация управленческого решения с использованием дерева альтернатив.

Тема 7. Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Принятие управленческих решений в условиях неопределенности рыночной среды. Роль совета директоров в организации системы управления рисками в корпорации. Организационные методы снижения и элиминирования неопределенностей. Стратегия поведения органов управления корпорации в условиях неопределенности. Основные критерии оценки, используемые в процессе принятия решений в условиях неопределенности.

Сущность, содержание и виды рисков при реализации управленческих решений. Способы и показатели оценки степени риска в процессе разработки и принятия управленческого решения. Приемы риск-менеджмента, используемые органами управления корпорации.

Тема 8. Особенности организации и контроля выполнения управленческих решений в корпорациях

Проблемы организации исполнения принятых решений в корпорации. Особенности процедуры организации выполнения управленческого решения.

Система мониторинга хода реализации принятых решений. Необходимость надежной системы контроля управленческих решений в корпорациях. Юридическая основа для проведения контроля: учредительные документы корпорации, решения общих собраний акционеров, советов директоров и других уполномоченных субъектов корпоративного управления, а также уголовно-процессуальный кодекс.

Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки. Контроль по результатам – контроль на стадии реализации управленческого решения. Использование принципа обратной связи в процедурах контроля. Комплаенс-контроль в корпорации. Контроллинг и его использование для контроля реализации управленческих решений.

Ревизия, аудит как инструменты контроля реализации управленческих решений в корпорации и их организационное обеспечение.

Тема 9. Анализ результатов исполнения управленческих решений. Эффективность управленческих решений

Сущность и принципы анализа результатов реализации управленческих решений. Единство понятий «анализа» и «синтеза» при разработке и реализации управленческих решений. Методы и приемы анализа результатов принимаемых в корпорации решений.

Установление стандартов и выработка показателей результативности управленческих решений в корпорациях. Основы управления по результатам: условия, необходимые для управления по результатам; проведение экспериментов и сбор информации о результатах реализации управленческих решений; использование принципа обратной связи.

Особенности понятия эффективного управленческого решения в корпорациях. Критерии оценки управленческих решений: оценочные системы;

обобщенные критерии: однокритериальные и многокритериальные оценки эффективности принимаемого решения.

Функциональная эффективность, качественные и количественные показатели эффективности решений. Методы оценки экономической эффективности решений. Определение экономической эффективности косвенным методом. Оценка экономической эффективности по конечным результатам. Оценка управленческих решений на основе стандартов и норм. Использование инструментов фондового рынка для анализа эффективности корпоративных решений.

Особенности оценки экономической эффективности управленческих решений в государственных корпорациях.

Тема 10. Управленческие решения и ответственность. Личность и ее влияние на эффективность принятия управленческих решений.

Распределение властных полномочий и ответственности в корпорациях. Нормативно-правовое регулирование ответственности субъектов корпоративного управления. Ответственность руководителя за нарушение «принципа добросовестности и разумности» (статья 71 ФЗ «Об акционерных обществах»). Права и обязанности субъектов разработки и принятия управленческих решений в корпорации. Делегирование полномочий и прав.

Официальная и персональная ответственность в системе корпоративного управления в процессе разработки и принятия решений. Внутренние корпоративные документы, регламентирующие распределение полномочий и ответственности в корпорации. Матрица полномочий. Кадровая политика в системе корпоративного управления. Роль органов корпоративного управления в принятии кадровых решений.

Роль лица, принимающего управленческие решения в корпорации. Личность и ее влияние на эффективность управленческих решений. Требования, предъявляемые к членам совета директоров, коллегиального исполнительного органа и другим субъектам принятия управленческих решений в корпорациях. Социокультурные ограничения, влияющие на

эффективность принимаемого управленческого решения.

Конфликты в органах управления корпорации. Система мотивации менеджмента в реализации решений и достижении целей корпорации. Виды и формы мотивации субъектов корпоративного управления, условия их применения и сравнительная эффективность.

Ответственность за реализацию решений. Внутрикорпоративная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности. Понятие халатности должностного лица и условия возмещения убытков. Способы снижения негативных финансовых последствий гражданской ответственности руководителя: со стороны компании (indemnity) и страхование (D&O insurance). Гарантийные обязательства субъектов корпоративного управления.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостояте льная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекц ии	Семинар ы, практи- ческие и семина занятия	Занятия в интеракти вных формах		
1.	Особенности управленческих решений в корпорациях и их нормативно- правовое регулирование	7	3	1	2	2	4	опрос, сравнительный анализ, решение тестовых заданий
2.	Многоаспектность содержания управленческих решений в корпорациях	10	5	1	4	2	5	опрос, решение тестовых и практических заданий
3.	Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения в корпорации. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений	12	6	1	5	5	6	опрос, решение тестовых и практических заданий
4.	Технологии разработки управленческих	12	6	1	5	5	6	опрос, решение тестовых и практических

	решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения							заданий
5.	Экономическое обоснование управленческих решений	11	5	1	4	4	6	опрос, решение тестовых, практических заданий и кейсов
6.	Анализ альтернатив действий в процессе принятия управленческих решений. Оптимизация разработки управленческих решений в корпорациях	12	5	1	4	4	7	опрос, решение практических заданий и кейсов
7.	Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска	12	5	1	4	4	7	опрос, решение тестовых и практических заданий
8.	Особенности организации и контроля выполнения управленческих решений в корпорациях	10	5	1	4	3	5	опрос, решение тестовых и практических заданий
9.	Анализ результатов исполнения управленческих решений. Эффективность управленческих решений	11	5	1	4	4	6	опрос, решение тестовых и практических заданий
10.	Управленческие решения и ответственность. Личность и ее влияние на эффективность принятия управленческих решений	11	5	1	4	4	6	опрос, сравнительный анализ, решение тестовых заданий
В целом по дисциплине		108	50	10	40	37	58	Согласно учебному плану: проектная работа
Итого в %						74		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
1. Особенности управленческих решений в корпорациях и их нормативно-правовое регулирование	Тематика семинарского занятия 1. Характеристика субъектов принятия управленческих решений в корпорации. Вопросы: 1. Отличительные особенности управленческих решений, принимаемых субъектами управленческих решений в корпорациях Рекомендуемые источники: из раздела 8:5-13. 9: 5, 6, 8.	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов, решение тестовых заданий.
	Тематика семинарского занятия 2. Нормативно-правовая база регулирования процесса разработки и принятия решений в корпорациях. Вопросы: Российские и международные стандарты корпоративного управления. Основные внутренние документы, создаваемые в корпорациях, для обеспечения условий, регламентов разработки и принятия управленческих решений. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9:1, 2, 3, 9	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Сравнительный анализ принятия управленческих решений в российской и зарубежной моделях корпоративного управления, решение тестовых заданий.
	Тематика семинарского занятия 3. Взаимосвязь стратегических и тактических решений в корпорации Вопросы: Программно-целевой подход к принятию управленческих решений в корпорации. Современные концепции и принципы выработки управленческого решения. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 8, 10, 11	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Плюсы и минусы прескриптивного подхода к принятию управленческого решения в условиях инновационной экономики
2. Многоаспектность содержания управленческих решений в корпорациях собственности.	Тематика семинарского занятия 1. Экономический аспект управленческих решений в принятии решений: эффективность управления собственностью корпорации, синергия, конкурентное лидерство, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек. Вопросы: 1. Проанализируйте влияние корпоративной культуры на процесс разработки и принятия управленческих решений. 2. Приведите примеры социального аспекта управленческих решений: вовлеченность персонала в управление корпорацией, формальное и неформальное лидерство	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение тестовых заданий. Составление сравнительной таблицы, отражающей сравнительный анализ нормативно-правовых документов действующих публичных

	<p>3. Психологический аспект управленческого решения</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 1,3,4, 9</p>	<p>корпораций, входящих в Топ-100</p>
	<p>Тематика семинарского занятия 2. Нормативно-правовые документы, являющиеся основанием для распределения полномочий и ответственности между участниками корпоративных отношений</p> <p>Вопросы: Используя открытые информационные источники (печатные издания. интернет-ресурсы) выберите для анализа разработки и принятия управленческих решений действующую публичную корпорацию, входящую в Топ-100 крупнейших по капитализации публичных компаний России на последнюю отчетную дату по данным экспертов рейтингового агентства «РИА Рейтинг» и проанализируйте ее нормативно-правовые документы.</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 3, 4, 9, 16</p>	<p>Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Выполнение исследовательских заданий с применением аналитических информационных систем. Подготовка примера правового аспекта корпоративных решений: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии решений Общего собрания акционеров корпорации, придание управленческому решению акционеров формы нормативного акта, контроль исполнения решений.</p>
	<p>Тематика семинарского занятия 3. Технологический аспект управленческих решений: инновации, освоение новых информационных технологий, автоматизация процесса разработки решений</p> <p>Вопросы: Используя открытые информационные источники (печатные издания. интернет-ресурсы) выберите для анализа разработки и принятия управленческих решений действующую публичную корпорацию, входящую в Топ-100 и проанализируйте технологический аспект управленческих решений.</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 5, 7, 8, 15</p>	<p>Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение тестовых и практических заданий</p>
<p>3. Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения в корпорации. Формализация</p>	<p>Тематика семинарского занятия 1. Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения в корпорации.</p> <p>Вопросы: Выявите причины проблемы несоответствия уровня разработки и принятия управленческих решений ключевым навыкам лица, принимающего решение. Перечислите факторы, оказывающие влияние на принципы разработки и принятия управленческих</p>	<p>Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Определение уровня разработки и принятия управленческого решения выбранных корпорациях.</p>

процесса разработки и реализации управленческих решений	решений. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 7, 11, 19	Решение тестовых и практических заданий
	Тематика семинарского занятия 2. Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социально-этическом, стабилизационном. Вопросы: Достоинства и недостатки затратного формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента. Функции органов управления корпорации (собрания акционеров, совета директоров, единоличного исполнительного органа и т.д.) на основных этапах разработки и реализации управленческого решения Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 8,18	Обсуждение форм реализации управленческого решения в выбранных корпорациях. Решение тестовых и практических заданий
4. Технологии разработки управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	Тематика семинарского занятия 1. Особенности инициативно-целевой технологии, применяемой в корпорациях, условия ее использования. Вопросы: Используя открытые информационные источники (печатные издания. интернет-ресурсы) рассмотрите примеры использования инициативно-целевой технологии. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 5, 7, 8	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение тестовых и практических заданий
	Тематика семинарского занятия 2. Основные условия использования программно-целевой и регламентной технологий разработки управленческих решений Вопросы: Используя открытые информационные источники (печатные издания. интернет-ресурсы) рассмотрите примеры использования инициативно-целевой технологии. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 7, 8, 13	Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение практических заданий
	Тематика семинарского занятия 3. Основные требования к моделям процесса принятия управленческих решений. Адекватность модели ситуации принятия решения. Применения имитационных моделей в управлении запасами. Принципы, условия и особенности применения экспертного моделирования для принятия управленческих решений Особенности аналоговой модели и сферы ее применения в корпоративном управлении. Принципы построения дискретных имитационных моделей Рекомендуемые источники:	Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение практических и исследовательских заданий

	из раздела 8: 5-13. 9: 15,16	
	<p>Тематика семинарского занятия 4. Основные этапы процесса построения модели: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, практическое использование и корректировка модели</p> <p>Вопросы:</p> <p>Опишите индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. В чем их отличие.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 5-13. 9: 15,16</p>	Обсуждение дискуссионных вопросов: возможности использования структурного прогнозирования для принятия управленческих решений. Решение практических и исследовательских заданий
5. Экономическое обоснование управленческих решений	<p>Тематика семинарского занятия 1. Принципы экономического обоснования управленческих решений. Методы обеспечения многовариантности технических и организационных решений в корпорации</p> <p>Вопросы:</p> <p>Приведите примеры использования системного анализа для принятия и обоснования решений.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 5-13. 9: 5, 7, 16</p>	Опрос. Разбор тестовых заданий. Решение практических задач Дискуссия на тему «Особенности учета рисков при выведении ставки дисконта при оценке объектов интеллектуальной собственности»
	<p>Тематика семинарского занятия 2. Инструменты повышения качества процесса корпоративного управления в системе</p> <p>Вопросы:</p> <p>Как учесть временные и финансовые затрат на разработку и реализацию управленческих решений.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 5-13. 9: 6, 7, 8</p>	Опрос. Разбор тестовых заданий. Решение кейсов по проблемам использования рейтингов корпоративного управления при отборе вариантов управленческих решений.
	<p>Тематика семинарского занятия 3. Оценка ожидаемого экономического эффекта от принятия решений, направленных на повышения качества процесса корпоративного управления</p> <p>Вопросы:</p> <p>Использование методики экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы корпоративного управления.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 5-13. 9: 5, 9, 10</p>	Разбор тестовых заданий. Решение практических задач и типовых кейсов.

6. Анализ альтернатив действий в процессе принятия управленческих решений. Оптимизация разработки управленческих решений в корпорациях	Тематика семинарского занятия 1. Экспертные процедуры, позволяющие сформировать пространство альтернативных вариантов решений. Инструменты, позволяющие обеспечить сопоставимость альтернативных вариантов управленческих решений. Вопросы: С помощью каких экспертных процедур можно сформировать пространство альтернативных вариантов решений. Приведите примеры использования факторного анализа при принятии управленческих решений Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 9, 10	Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.
	Тематика семинарского занятия 2 Качественные методы прогнозирования и их роль в выборе оптимальных решений. Принципы оптимизации по Парето Вопросы: Перечислите методы оптимизации управленческих решений. Приведите пример оптимизации управленческого решения с использованием древовидных графов Рекомендуемые источники: из раздела 8: 9: 16	Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.
	Тематика семинарского занятия 3. Оптимизация управленческого решения с использованием дерева альтернатив. Методы разработки супероптимальных решений в корпорациях Вопросы: Приемы и методы разработки супероптимальных решений в корпорациях. Принципиальные особенности процесса принятия решения по модели Карнеги. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 8, 16	Опрос. Тренинг на тему «Анализ финансового состояния корпорации с позиций управления собственностью акционеров».
7. Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Тематика семинарского занятия 1. Организационные методы снижения и элиминирования неопределенностей Вопросы: Какова стратегия поведения органов управления корпорации в условиях неопределенности. Роль совета директоров в организации системы управления рисками в корпорации. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 8, 16	Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.
	Тематика семинарского занятия 2. Способы и показатели оценки степени риска в процессе разработки и принятия управленческого решения Вопросы: Основные критерии оценки риска, используемые в	Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.

	<p>процессе принятия решений в условиях неопределенности.</p> <p>Использование расчета точки безубыточности для оценки риска.</p> <p>Приемы риск-менеджмента, используемые органами управления корпорации.</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 7, 8, 16</p>	
8. Особенности организации и контроля выполнения управленческих решений в корпорациях	<p>Тематика семинарского занятия 1. Особенности процедуры организации выполнения управленческого решения.</p> <p>Вопросы:</p> <p>В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений в корпорации</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9:5, 6, 8, 16</p>	<p>Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов.</p> <p>Выполнение исследовательских заданий с применением аналитических информационных систем.</p> <p>Проанализируйте юридическую основу для проведения контроля:</p> <p>учредительные документы выбранной корпорации, решения общих собраний акционеров, решения советов директоров и других уполномоченных субъектов корпоративного управления, находящиеся в открытом доступе, а также уголовно-процессуальный кодекс.</p>
	<p>Тематика семинарского занятия 2. Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки. Контроль по результатам – контроль на стадии реализации управленческого решения.</p> <p>Вопросы:</p> <p>Роль комплаенс-контроля в корпорации.</p> <p>Возможности использования контроллинга для контроля реализации управленческих решений.</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 6, 8, 16</p>	<p>Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.</p>
	<p>Тематика семинарского занятия 3. Ревизия, аудит как инструменты контроля реализации управленческих</p>	<p>Опрос. Решение практических задач и</p>

	<p>решений в корпорации и их организационное обеспечение</p> <p>Вопросы:</p> <p>Социально – психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 5-13. 9: 16</p>	типовых кейсов.
<p>9. Анализ результатов исполнения управленческих решений. Эффективность управленческих решений</p>	<p>Тематика семинарского занятия 1. Сущность и принципы анализа результатов реализации управленческих решений</p> <p>Вопросы:</p> <p>Методы и приемы анализа результатов принимаемых в корпорации решений.</p> <p>Стандарты и вырабатываются показатели результативности управленческих решений в корпорациях.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 5-13. 9: 8, 9, 16,</p>	Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.
	<p>Тематика семинарского занятия 2. Особенности понятия эффективного управленческого решения в корпорациях</p> <p>Вопросы:</p> <p>Перечислите условия, необходимые для управления по результатам.</p> <p>Как в современных корпорациях осуществляется сбор информации о результатах реализации управленческих решений.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 5-13. 9: 5, 7,, 9, 16</p>	Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.
	<p>Тематика семинарского занятия 3. Критерии оценки управленческих решений, используемых в корпорации: оценочные системы; обобщенные критерии: однокритериальные и многокритериальные оценки эффективности принимаемого решения</p> <p>Вопросы:</p> <p>В чем заключается функциональная эффективность управленческих решений.</p> <p>Качественные и количественные показатели эффективности решений.</p> <p>Как осуществляется в корпорации оценка управленческих решений на основе стандартов и норм.</p> <p>В чем состоят особенности оценки экономической эффективности управленческих решений в государственных корпорациях.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 5-13. 9: 7, 16</p>	Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.
<p>10. Управленческие решения и ответственность . Личность и ее</p>	<p>Тематика семинарского занятия 1. Нормативно-правовое регулирование ответственности субъектов корпоративного управления.</p> <p>Вопросы:</p> <p>Официальная и персональная ответственность в</p>	Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.

влияние на эффективность принятия управленческих решений	системе корпоративного управления в процессе разработки и принятия решений. Перечислите внутренние корпоративные документы, регламентирующие распределение полномочий и ответственности в корпорации. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 6, 8, 10, 16	
	Тематика семинарского занятия 2. Возможности делегирования полномочий и прав в системе корпоративного управления. Вопросы: Перечислите требования, предъявляемые к членам совета директоров, коллегиального исполнительного органа и другим субъектам принятия управленческих решений в корпорациях. Конфликты в органах управления корпорации. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 8, 9, 16	Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.
	Тематика семинарского занятия 3. Роль лица, принимающего управленческие решения в корпорации. Личность и ее влияние на эффективность управленческих решений. Вопросы: В каких случаях наступает ответственность за реализацию решений. Внутрикорпоративная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности. Дайте понятие халатности должностного лица и условия возмещения убытков. Как реализуются на практике способы снижения негативных финансовых последствий гражданской ответственности руководителя: со стороны компании (indemnity) и страхование (D&O insurance). Какие бывают гарантийные обязательства субъектов корпоративного управления. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 5-13. 9: 6, 8, 10	Опрос. Решение практических задач и типовых кейсов.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
1. Особенности управленческих	Современные концепции и принципы выработки управленческого решения	Подготовка к практическим занятиям, изучение

решений в корпорациях и их нормативно-правовое регулирование		литературы и нормативного материала, подготовка к дискуссии по проблемным вопросам темы
2. Многоаспектность содержания управленческих решений в корпорациях	Нормативно-правовая база основания распределения полномочий и ответственности между участниками корпоративных отношений в выбранной студентом корпорации. Привести примеры организационного аспекта принятия корпоративных управленческих решений.	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подготовка к дискуссии по проблемным вопросам темы. Знакомство с аналитическими информационными и правовыми системами.
3. Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения в корпорации. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений	Используя открытые информационные источники (печатные издания, интернет-ресурсы) выбрать для анализа разработки и принятия управленческих решений действующую публичную корпорацию, входящую в Топ-100 крупнейших по капитализации публичных компаний России на последнюю отчетную дату по данным экспертов рейтингового агентства «РИА Рейтинг». Определить цели деятельности выбранной корпорации. Сформулировать ограничения для принятия решений в корпорации. Продемонстрировать взаимосвязь целей и управленческих решений на примере выбранной корпорации	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подготовка к дискуссии по проблемным вопросам темы
4. Технологии разработки управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	Предложить возможности использования структурного прогнозирования для принятия управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, изучение нормативных документов, основной и дополнительной литературы Подготовка к дискуссии по проблемным вопросам темы. Использование аналитических информационных систем для поиска информации для выполнения практических исследовательских заданий.
5. Экономическое обоснование управленческих решений	Разработать проект оценки ожидаемого экономического эффекта от принятия решений, направленных на повышения качества процесса корпоративного управления	Подготовка к практическим занятиям, выступлений по проблеме экономического обоснования управленческих решений. Подготовка проекта расчета ключевых экономических показателей при реализации управленческих решений

6. Анализ альтернатив действий в процессе принятия управленческих решений. Оптимизация разработки управленческих решений в корпорациях	Пути возникновения ущерба от нарушения прав третьих лиц. Меры по пресечению недобросовестной конкуренции.	Подготовка к практическим занятиям. Подготовка анализа финансового состояния корпорации с позиций управления собственностью акционеров. Участие в НИРС
7. Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Используя метод экспертных процедур сформировать пространство альтернативных вариантов решений для действующей публичной корпорации, входящей в Топ-100 крупнейших по капитализации публичных компаний России	Подготовка к практическим занятиям, выступлений по проблеме принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Подготовка проекта расчета ключевых экономических показателей при реализации управленческих решений
8. Особенности организации и контроля выполнения управленческих решений в корпорациях	Рассчитать точку безубыточности для оценки риска действующей публичной корпорации, входящей в Топ-100 крупнейших по капитализации публичных компаний России	Подготовка к практическим занятиям, выступлений по проблеме экономического обоснования управленческих решений. Подготовка проекта «Системы риск-менеджмента в российских корпорациях» Участие в НИРС
9. Анализ результатов исполнения управленческих решений. Эффективность управленческих решений	Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки и контроль по результатам – контроль на стадии реализации управленческого решения	Подготовка к практическим занятиям, выступлений по проблеме эффективности управленческих решений. Подготовка проекта по оценке юридического обеспечения для проведения контроля в российских корпорациях
10. Управленческие решения и ответственность. Личность и ее влияние на эффективность принятия управленческих решений	Инструменты фондового рынка, используемые для анализа эффективности корпоративных решений. Оценка управленческих решений на основе стандартов и норм	Подготовка к практическим занятиям, выступлений по проблеме кадровой политики в системе корпоративного управления

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Проектная работа: примеры заданий

А. Разработайте критерии оценки качества корпоративного управления

в промышленной корпорации (оценочные системы; обобщенные критерии: однокритериальные и многокритериальные оценки).

Б. Разработайте проект повышения качества корпоративного в промышленной корпорации (выбор компании – по заданию руководителя).

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Отличительные особенности принятия решений в корпорации.
2. Субъекты принятия управленческих решений в корпорации.

Матрица полномочий.

3. Экономический аспект принятия управленческого решения: эффективность управления собственностью корпорации, синергия, конкурентное лидерство, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек.

4. Социальный аспект разработки и принятия управленческого решения: корпоративная культура, вовлеченность персонала в управление корпорацией.

5. Организационный аспект разработки и принятия управленческого решения: делегирование полномочий, локализация и предотвращение конфликтов, устранение противоречий, структуризация функций управления, мотивация.

6. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений в корпорации. Взаимосвязь целей и управленческих решений.

7. Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения в корпорации.

8. Формирование пространства альтернативных вариантов решений. Разработка и развитие альтернатив, обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов.

9. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения в корпорации.

10. Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социально-этическом, стабилизационном.

11. Организация процесса разработки и выполнения управленческих решений в корпорации: структуризация функций управления; централизация и децентрализация процесса разработки решений; делегирование управленческих полномочий при разработке и принятии решений.

12. Правила и нормативы принятия решения. Внутренние документы корпорации, устанавливающие правила и нормативы.

13. Функции органов управления корпорации (собрания акционеров, совета директоров, единоличного исполнительного органа и т.д.) на основных этапах разработки и реализации управленческого решения.

14. Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели корпорации.

15. Аналоговая модель процесса принятия управленческих решений и сферы ее применения.

16. Экспертное моделирование и особенности его применения в принятиях управленческих решений.

17. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы корпоративного управления.

18. Примеры оптимизации управленческого решения с использованием

древовидных графов.

19. Практика применения имитационного моделирования.

20. Оптимизация управленческого решения с использованием дерева альтернатив.

21. Стратегия поведения органов управления корпорации в условиях неопределенности рыночной среды.

22. Основные критерии, используемые в процессе принятия решений в условиях неопределенности. Основные приемы риск-менеджмента при разработке и принятии управленческих решений

23. Организационные методы снижения и элиминирования неопределенностей

24. Приемы риск-менеджмента, используемые органами управления корпорации

25. Роль совета директоров в организации системы управления рисками в корпорации

26. Способы и показатели оценки степени риска в процессе разработки и принятия управленческого решения

27. Проблемы организации исполнения принятых решений в корпорации

28. Юридическая основа для проведения контроля: учредительные документы корпорации, решения общих собраний акционеров, советов директоров и других уполномоченных субъектов корпоративного управления, а также уголовно-процессуальный кодекс

29. Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки

30. Комплаенс-контроль в корпорации

31. Контроллинг и его использование для контроля реализации управленческих решений

32. Ревизия, аудит как инструменты контроля реализации управленческих решений в корпорации и их организационное обеспечение

33. Методы и приемы анализа результатов принимаемых в корпорации решений
34. Установление стандартов и выработка показателей результативности управленческих решений в корпорациях
35. Определение экономической эффективности косвенным методом. Оценка экономической эффективности по конечным результатам
36. Оценка управленческих решений на основе стандартов и норм
37. Использование инструментов фондового рынка для анализа эффективности корпоративных решений
38. Особенности оценки экономической эффективности управленческих решений в государственных корпорациях
39. Распределение властных полномочий и ответственности в корпорациях. Нормативно-правовое регулирование ответственности субъектов корпоративного управления
40. Внутренние корпоративные документы, регламентирующие распределение полномочий и ответственности в корпорации. Построение матрицы полномочий в корпорации. Должностная инструкция руководителя
41. Права и обязанности субъектов разработки и принятия управленческих решений в корпорации. Делегирование полномочий и прав
42. Официальная и персональная ответственность в системе корпоративного управления в процессе разработки и принятия решений
43. Внутрикorporативная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности за реализацию решений
44. Понятие халатности должностного лица и условия возмещения убытков. Способы снижения негативных финансовых последствий гражданской ответственности руководителя: со стороны компании (indemnity) и страхование (D&O insurance)
45. Гарантийные обязательства субъектов корпоративного управления
46. Факторы эффективности принятия коллективных решений

47. Женский и мужской стили управления и их влияние на разработку и принятие управленческих решений. Гендерный состав органов управления современных корпораций

48. Кадровая политика в системе корпоративного управления. Роль органов корпоративного управления в принятии кадровых решений

49. Роль лица, принимающего управленческие решения в корпорации, и его влияние на эффективность управленческих решений

50. Требования, предъявляемые к членам совета директоров, коллегиального исполнительного органа и другим субъектам принятия управленческих решений в корпорациях. Социокультурные ограничения, влияющие на эффективность принимаемого управленческого решения

51. Конфликты в органах управления корпорации. Роль Корпоративного соглашения в предотвращении конфликтов между акционерами в процессе принятия решений

52. Система мотивации менеджмента в реализации решений и достижении целей корпорации. Виды и формы мотивации субъектов корпоративного управления, условия их применения и сравнительная эффективность.

Примеры практико-ориентированных и ситуационных заданий.

- Покажите, как влияют на принятие решений в корпорации личностные факторы менеджера.

- Опишите недостатки матричных методов принятия решений по стратегии развития корпораций.

- Покажите на практическом примере применение механизма «Анализ заинтересованных сторон».

- Опишите, как количество альтернатив влияет на эффективность выбора стратегии.

Примеры экзаменационных билетов

В современных условиях экзамен может проводиться в очном или в дистанционном формате. Формат экзаменов в сессии определяет приказ

ректора финансового университета. Очный экзамен проводится в аудитории согласно расписанию экзаменов в присутствии студентов и преподавателей. При дистанционной форме экзамен проводится удаленно, без присутствия в аудитории студентов и преподавателей. Для проведения экзамена в дистанционной форме у студентов и преподавателей должен быть компьютер с установленной программой Tims (или Zoom). Какая программа должна применяться на экзамене устанавливает приказ ректора финансового университета. При любой форме проведения экзамена преподаватель осуществляет визуальный контроль работы студентов.

Пример экзаменационного билета для очного экзамена.

Вопрос 1. Теоретический вопрос. (максимальная оценка 30 баллов)

Характеристики корпораций и специфика принятия решений в корпорациях. (30 баллов).

Вопрос 2. Тестовые задания. (максимальная оценка – 10 баллов)

2.1. Возможности для принятия решений в корпорациях формируются благодаря:

1. - попыткам переложить принятие решения на других;
2. - совместной работе руководителей;
3. - инициативе самого руководителя;
4. - характеру бизнес среды. (2 балла)

2.2. Принятие решений по вопросам увеличения уставного капитала общества путем размещения обществом дополнительных акций является компетенцией(2 балла)...

2.3. Определение приоритетных направлений деятельности общества является компетенцией общества. (2 балла)

2.4. Определение порядка ведения общего собрания акционеров общества является компетенцией общества. (2 балла)

2.5. Определение цены (денежной оценки) имущества является компетенцией общества. (2 балла)

2.6. Причиной принятия неверных решений с позиции инстанции является:

1. - механизмы принятия решений
2. - классификация методов принятия решений;
3. - количество рассматриваемых альтернатив;
4. - полномочия директора компании. (2 балла)

3. Практикоориентированное задание. (максимальная оценка – 20 баллов)

Обоснуйте критерии эффективности корпоративного управления в компании.

Пример экзаменационного билета для дистанционного экзамена

1. Ситуационное задание. (максимальное количество баллов - 40)

Российская транспортная компания осуществляет грузовые автомобильные перевозки в европейской части страны. Расположена компания в подмосковном городе, располагает хорошей производственной базой, позволяющей проводить ремонты техники и погрузочно – разгрузочные работы. В компании работают 250 человек, автомобильный парк насчитывает 130 единиц техники разной грузоподъемности. Уровень квалификации работников – высокий, коллектив сплоченный. Бизнес развивался успешно до 2020 года, рентабельность перевозок достигала 25%. Высокие доходы подтолкнули собственника уменьшить количество плановых ремонтов. До 50% техники нуждается в ремонте. Эпидемия 2020 года серьезно повлияла на рынок автомобильных перевозок. Был резко ограничен въезд транспорта во многие крупные города, введены ограничения по продолжительности смены водителей. Также было ограничено время въезда в крупные города большегрузных автомобилей: въезд разрешен с 23-00 до 6-00. Падение объема перевозок затронуло всю отрасль, включая железнодорожные перевозки крупных партий товаров. Автомобильные заводы из-за кризиса сократили выпуск готовой продукции, усилив производство запасных частей. Региональные власти потребовали усилить контроль здоровья водителей, включая проверку на COVID-19.

Правительство Российской Федерации в условиях пандемии рекомендовало всем организациям воздержаться от сокращения трудящихся и снижения уровня заработной платы. Одновременно государство выделило большие финансовые ресурсы на поддержку малого и среднего бизнеса.

Задание: используя материалы учебного курса, рациональный подход принятия решений и матрицу выбора стратегических альтернатив, обоснуйте оптимальное решение для собственника транспортной компании.

2. Тестовые задания. (Максимальное количество баллов - 20)

2.1. В крупных структурах доминирует принятие решений (2 балла)

2.2. Иерархия может обеспечить значительные..... выгоды за счет упрощения процесса сбора переработки и распределения информации. (2 балла)

2.3. Принятие решений по вопросам кадровой политики является компетенцией общества. (2 балла)

2.4. Принятие решений по вопросам технического развития является компетенцией общества. (2 балла)

2.5. Причиной принятия неверных решений с позиции инстанции является:

1. - схема управления корпорацией;
2. - структура имеющейся информации;
3. - иерархическая структура управления;
4. - организация работ в корпорации. (2 балла)

2.6. В иерархической структуре окончательный выбор решения осуществляет (2 балла)

2.7. Принятие решений по вопросам учетной политики обеспечения является компетенцией общества. (2 балла)

2.8. Принятие решений по вопросам образования исполнительного органа общества является компетенцией общества (2 балла)

2.9. Принятие решений о дроблении и консолидации акций общества является компетенцией общества (2 балла)

2.10. Принятие решений по вопросам листинга акций является компетенцией:

1. совета директоров;
2. правления;
3. собрания акционеров;
4. единоличного исполнительного органа..... (2 балла)

Примеры тестовых заданий

- Внешние, явные нормы поведения в корпорации называют (... балла)
- Принятие решений по вопросам утверждения внутренних документов общества является компетенцией общества. (... балла)
- Принятие решений о выплате (объявлении) дивидендов является компетенцией общества (... балла)
- Принятие решений по вопросам согласия на совершение или последующее одобрение сделок является компетенцией общества (... балла)
- Принятие решений по вопросам использования фондов общества является компетенцией общества (2 балла)
- Возможности для принятия решений в корпорациях формируются благодаря:
 1. - нормативным документам;
 2. - лояльности подчиненных;
 3. - независимыми от корпорации факторами;
 4. - указаниям начальства (... балла)

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ДКН-1	Способность реализовывать функции корпоративного управления в деятельности компании	1. Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления в деятельности компании.	Задание 1. Приведите примеры использования принципов корпоративного управления при принятии управленческих решений. Задание 2. Перечислите основные концепции управленческой науки, регулирующие принятие управленческих решений.
		2. Определяет способы организации деятельности органов корпоративного управления.	Задание 1. Сравните эффективность деятельности советов директоров в соответствии с принятыми критериями по выбранным вами компаниям Задание 2. Приведите примеры эффективного заседания совета директоров, приведите пример процедуры проведения заседания, проанализировав современную практику
		3. Организует эффективное взаимодействие органов корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности.	Задание 1. Оцените степень проработанности принятия стратегических решений в российской компании Задание 2. Приведите примеры зависимости принятия решения в организациях от типа менеджмента
ПКН-1	Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления	1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки.	Задание 1. Охарактеризуйте основные цели и задачи корпоративного управления в принятии управленческих решений Задание 2. Оцените качество раскрытия финансовой отчетности российской компании (по Вашему выбору)
		2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений.	Задание 1. Предложите меры возможного регулирования процесса принятия управленческих решений. Задание 2. Приведите примеры влияния изменений в социально – экономических системах на принятие решений в корпорациях
		3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.	Задание 1. Приведите примеры использования основных концепций принятия управленческих решений в корпорациях. Задание 2. Дайте характеристику российской модели корпоративного управления. Сравните системы принятия управленческих решений, применяемые в российских и зарубежных корпорациях
УК-5	Способность руководить	1. Организует работу в команде, ставит цели	Задание 1. Приведите примеры принятия управленческих решений в любом

работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	командной работы.	подразделении корпорации Задание 2. Приведите примеры зависимости принятия решения в организациях от типа менеджмента
	2.Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.	Задание 1. Оцените уровень корпоративного управления российской компании Задание 2. Оцените принятую систему менеджмента в выбранной вами российской компании
	3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.	Задание 1. Приведите примеры российского публичного акционерных обществ, в которых эффективно организовано взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами Задание 2. Оцените принятия управленческих решений, связанных с деловой репутацией выбранной российской компании

8.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть I от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (принята ГД ФС РФ 21.10.1994 г., действующая редакция от 13.07.2015 г.).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть IV от 18.12.2006 г. № 230-ФЗ (принята ГД ФС РФ 24.11.2006 г., действующая редакция от 13.07.

3. Закон об акционерных обществах от 26.12.1995 №208-ФЗ, с изменениями и дополнениями с 1 января 2017г. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками).

4. О публично-правовых компаниях в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Законопроект № 252441-6 Внесен Правительством Российской Федерации

Основная литература:

5. Исследование операций в экономике : учебник для вузов / под редакцией Н. Ш. Кремера. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 414 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL:

<https://urait.ru/bcode/468404> (дата обращения: 13.05.2021). — Текст : электронный.

6. Корпоративные стратегии и технологии в условиях глобальных вызовов : монография / коллектив авторов ; под ред. И. Ю. Беляевой и О. В. Даниловой. — Москва : КноРус, 2021. — 511 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/939821> (дата обращения: 13.04.2021). — Текст : электронный.

7. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова. - Москва: Кнорус, 2016, 2017. - 400 с.— (Бакалавриат).— Текст : непосредственный. - То же. - 2017. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927791> (дата обращения: 29.04.2021). - Текст : электронный.

*Для студентов, обучающихся по направлениям «Экономика», «Прикладная математика и информатика» и другим направлениям подготовки бакалавров, а также для магистрантов, аспирантов, слушателей послевузовского образования и преподавателей.

Дополнительная литература:

8. Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник для бакалавров/ К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва: Дашков и К, 2018. - 496 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/327956> (Дата обращения :10.07.2020). - Текст : электронный.

9. Теория слияний и поглощений (в схемах и таблицах): учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению "Экономика" (степень "бакалавр") и специальностям (профилям) "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит", "Мировая экономика" и "Налоги и налогообложение" / М.А. Эскиндаров, И.Ю. Беляева, А.Ю. Жданов, М.М. Пухова. - Москва: Кнорус, 2020. - 226 с. - Бакалавриат. - Текст : непосредственный. — То же. — 2017. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/919666> (дата обращения: 12.11.2020). — Текст : электронный.

10. Корпоративное управление в схемах и таблицах: учебное пособие для

направления бакалавриата "Менеджмент" / М.А. Эскиндаров, И.Ю. Беляева, О.В. Данилова [и др.]; Финуниверситет ; под общ. ред. М.А. Эскиндарова, И.Ю. Беляевой. - Москва: Кнорус, 2019, 2020. - 306 с. - (Бакалавриат). - То же. – 2019. – ЭБС BOOK.RU. – URL: <https://book.ru/book/932073> (дата обращения: 02.09.2020). — Текст : электронный.

11. Корпоративное управление и корпоративные финансы в акционерных обществах с государственным участием. В 2 т. Т. 1. Специфика корпоративного управления: учебник для направления магистратуры "Экономика" / М.А. Эскиндаров, М.А. Федотова, И.Ю. Беляева [и др.]; Финуниверситет ; под ред. М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой, С.Ю. Попковой. - Москва: Кнорус, 2021. - 518 с. - (Магистратура и аспирантура). - Текст : непосредственный. – То же. – 2021. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/936554> (дата обращения: 09.11.2020). – Текст : электронный..

12. Корпоративное управление и корпоративные финансы в акционерных обществах с государственным участием. В 2 т. Т. 2. Особенности корпоративных финансов: учебник для направления магистратуры "Экономика" / М.А. Федотова, Л.В. Васюткина, С.И. Опарина [и др.]; Финуниверситет ; под ред. М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой, С.Ю. Попковой. - Москва: Кнорус, 2021. - 502 с. - (Магистратура и аспирантура). - Текст : непосредственный. – То же. – 2021. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/936555> (дата обращения: 09.11.2020). – Текст : электронный.

13. Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учебное пособие для студ.вузов, обуч. по напр. подгот. 081100 "Государственное и муниципальное управление" (степень "бакалавр")/ подред. И.Ю. Беляевой, О.В. Паниной; Финуниверситет. - Москва: Кнорус, 2014. - 232 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2020. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/934286> (дата обращения: 10.07.2020). — Текст : электронный.

9.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины

1. <http://www.corp-gov.ru> – Корпоративное управление в России
2. <http://www.amr.ru> – Ассоциация менеджеров России
3. <http://www.rid.ru> - Российский институт директоров
4. <http://www.ma-journal.ru> - ежемесячный аналитический журнал «Слияния и поглощения»
5. <http://www.mergers.ru> - Слияния и поглощения в России
6. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг
7. <http://www.standardandpoors.ru> – Рейтинговая служба "Стандарт энд Пуэрз"
8. <http://www.raexpert.ru> - Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ
9. <http://www.nccg.ru> – сайт «Национальный совет по корпоративному управлению»
10. <http://www.delo-press.ru>- сайт «Delo-press»
11. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
12. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
13. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
14. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
15. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
16. Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
17. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
18. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>
19. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
20. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
21. Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.lfd.ru/>

22. Юридическая справочная система «Юрист» <http://www.1jur.ru/>
23. Ресурсы информационно-аналитического агентства по финансовым рынкам Cbonds.ru <https://cbonds.ru/>
24. СПАРК <https://spark-interfax.ru/>
25. Academic Reference <http://ar.cnki.net/ACADREF>
26. Bank Focus <http://library.fa.ru/resource.asp?id=527>
27. Пакет баз данных компании EBSCO Publishing, крупнейшего агрегатора научных ресурсов ведущих издательств мира <http://search.ebscohost.com>
28. Электронные продукты издательства Elsevier <http://www.sciencedirect.com>
29. Emerald: Management eJournal Portfolio <https://www.emerald.com/insight/>
30. Информационно-аналитическая база данных EMIS Global <https://www.emis.com/php/companies/overview/index>
31. Henry Stewart Talks: Библиотека Онлайн Лекций по Бизнесу и Маркетингу <https://hstalks.com/business/>
32. Oxford Scholarship Online <https://oxford.universitypressscholarship.com/>
33. Коллекция научных журналов Oxford University Press <https://academic.oup.com/journals/>
34. ProQuest: База данных Business Ebook Subscription на платформе Ebook Central <https://search.proquest.com/>
35. ProQuest Dissertations & Theses A&I <https://search.proquest.com/>
36. База данных RUSLANA компании Bureau van Dijk <https://ruslana.bvdep.com/>
37. Scopus <https://www.scopus.com>
38. Электронная коллекция книг издательства Springer: Springer eBooks <http://link.springer.com/>

39. Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция», «Управление персоналом», «Психология управления» <http://eduvideo.online/>

40. Интерактивная финансовая информационная система компании Bloomberg

41. Система Thomson Reuters Eikon

42. Web of Science <http://apps.webofknowledge.com>

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс».
2. Справочная правовая система «Гарант».
3. Справочно-информационная система Блумберг.
4. Информационная система Спарк-Интерфакс.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины предполагает сочетание аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

– до очередного практического занятия по материалам лекции и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей теме занятия;

– теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе.

Семинарские занятия предполагают:

– обсуждение в интерактивной форме вопросов в области выбора альтернатив управленческих решений (деловых игр, дискуссия, круглый стол и пр.);

– подготовку докладов, выступление и участие в групповом обсуждении студенческих презентаций, выполненных на определенную тему в рамках

самостоятельной работы;

– решение практико-ориентированных, ситуационных, тестовых, исследовательских заданий и кейсов

Методика решения практико-ориентированных заданий представлена в соответствующих методических рекомендациях.

Для эффективного участия в работе семинарского занятия студентам рекомендуется пользоваться периодической литературой, электронными библиотечными системами, аналитическими информационными системами, а также информацией интернет-сайтов, приведенных в соответствующем разделе.

Самостоятельная работа предполагает выполнение специальных исследовательских заданий по отдельным темам, подготовку исследовательских заданий с применением аналитических информационных систем, подготовки доклада с использованием презентации.

Основной формой семинарского занятия, проводимого в интерактивной форме, является дискуссия. Дискуссия состоит из трех этапов:

На первой стадии вырабатывается определенная установка на решение поставленной проблемы. При этом перед студентом стоит задача уяснить проблему и цель дискуссии. Главное правило дискуссии – выступить должен каждый. Кроме того, необходимо: внимательно выслушивать выступающего, не перебивать, аргументировано подтверждать свою позицию, не повторяться, не допускать личной конфронтации, сохранять беспристрастность, не оценивать выступающих, не выслушав до конца и не поняв позицию.

Вторая стадия – стадия оценки – предполагает ситуацию сравнения, сопоставления, конфликта идей, методов решения задачи. На этой стадии студент может сразу внести свои предложения, а может сначала просто выступить, а позже сформулировать свои предложения. При этом он должен:

- не уходить от темы;
- оперативно проводить анализ высказанных идей, мнений, позиций.

В конце дискуссии у студентов есть право самим оценить свою работу

(рефлексия).

Третья стадия – стадия консолидации – предполагает выработку определенных единых или компромиссных мнений, позиций, решений. На этом этапе осуществляется контролирующая функция. Студенты анализируют и оценивают проведенную дискуссию, подводят итоги, результаты.

Подготовка к дискуссии включает в себя изучение материала, полученного на лекции и дополнительного материала, рекомендованного преподавателем.

При подготовке к экзамену студентам рекомендуется параллельно прорабатывать соответствующие теоретические и практические разделы дисциплины, фиксируя неясные моменты для их обсуждения на плановой консультации.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус ESET Endpoint Security

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: www.consultant.ru
2. Справочная правовая система «Гарант».
3. Информационная аналитическая система СПАРК.
4. Справочно-информационная система Блумберг.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для

осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений: учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет";
- обеспечивающих доступ в электронную информационно - образовательную среду университета.

Студентам рекомендуется широко использовать ресурсы библиотечного информационного комплекса финансового университета.

Библиотечный информационный комплекс (БИК) Финуниверситета предоставляет оперативный доступ как к традиционным печатным документам, так и к электронным научно-образовательным ресурсам. В настоящий момент электронные фонды БИК представляют собой комплекс электронных информационных ресурсов, который включает:

- 1)Электронную библиотеку Финуниверситета;
- 2)лицензионные полнотекстовые базы данных на русском и английском языках;
- 3)лицензионные правовые базы;
- 4)универсальный фонд CD, DVD ресурсов;

5)полнотекстовая база данных «Труды ученых Финуниверситета» - статьи, учебные пособия, монографии. Фонд отражен в электронном каталоге БИК и представлен на общеуниверситетском информационном портале (доступ только в локальной сети Университета);

б)обширный каталог ссылок на качественные сетевые ресурсы свободного доступа по профилю Университета.

Доступ к полнотекстовым электронным коллекциям БИК открыт для пользователей из медиатек, с любого компьютера, который входит в локальную сеть Университета и имеет выход в Интернет, а также удаленно. Электронные коллекции доступны пользователям круглосуточно.

Библиотечно-информационный комплекс оснащен компьютерной техникой. Локальная сеть БИК интегрируется в общеуниверситетскую компьютерную сеть с выходом в Интернет, что позволяет обеспечивать студентам возможность самостоятельной работы с информационными ресурсами on-line в читальных залах и медиатеках.