

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

**Кафедра гуманитарных наук
Факультет социальных наук и массовых коммуникаций**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью
Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева
Сертификат: 4lZBlJguspnByTPFcniQeT+oUxgDG5kz
Дата: 08.10.2025 г.

А.В. Малов, Я.И. Климов

Принятие стратегических решений

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

47.03.01 - Философия,

Образовательная программа «Этика бизнеса»

Профиль:

«Этика бизнеса»

Рекомендовано

*Факультет социальных наук и массовых коммуникаций
(протокол № 01 от 14.10.2025 г.)*

Одобрено

*Кафедра гуманитарных наук
(протокол № 02 от 19.09.2025 г.)*

© Москва 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4.	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1.	Содержание дисциплины	6
5.2.	Учебно-тематический план	9
5.3.	Содержание семинаров	10
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	12
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	14
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	16
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	23
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	23
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	25
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	29
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	29

1. Наименование дисциплины

«Принятие стратегических решений».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ОПК-5	Способен использовать различные методы научного и философского исследования в сфере своей профессиональной деятельности	1.Использует методы научного и философского исследования в сфере своей профессиональной деятельности.	знать: основные методы философского анализа (каузальный, структурно-функциональный, герменевтический) и научного исследования (анализ, синтез, индукция, дедукция, моделирование), применимые к сфере бизнеса. уметь: выбирать и применять адекватные методы (например, каузальный анализ для выявления причин этического конфликта, герменевтический — для интерпретации ценностей стейкхолдеров, моделирование — для прогнозирования последствий решения) для анализа конкретной бизнес-ситуации.
ПКП-3	Способность использовать этические знания в процессе принятия управленческих решений	1. Применяет знания по этике в процессе организации работы коллектива.	знать: ключевые этические теории и концепции (утилитаризм, деонтология, этика добродетелей, теория справедливости) и их нормативные требования. уметь: идентифицировать и формулировать этическую проблему (дилемму) в контексте конкретной управленческой ситуации; применять этические теории для анализа возможных стратегических альтернатив и оценки их последствий с моральной точки зрения.
		2.Реализует управленческие решения на базе морально-нравственных принципов.	знать: основные моральные и этические принципы, лежащие в основе принятия управленческих

			решений; принципы корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития; способы оценки и минимизации этических рисков в управленческой деятельности. уметь: выбирать оптимальное управленческое решение, основанное на моральных и этических критериях; строить управленческие процессы с учетом этических и моральных аспектов; представлять убедительное обоснование своего управленческого решения с точки зрения морали и этики; анализировать и устранять негативные этические последствия собственных решений.
--	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Принятие стратегических решений» относится к «Профиль "Этика бизнеса"».

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

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	6/216	108	108
Контактная работа-Аудиторные занятия	100	50	50
Лекции	32	16	16
Семинары, практические занятия	68	34	34
Самостоятельная работа	116	58	58
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа	
Вид промежуточной аттестации	Зачет, Экзамен	Зачет	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. Введение в теорию управления

История возникновения и развития науки управления, начиная с древних цивилизаций и заканчивая современными школами менеджмента. Основные школы управления: классическая школа Тейлора и Файоля, административная школа, поведенческая школа и другие. Ключевые категории и понятия теории управления. Объекты и субъекты управления, иерархия уровней управления и специфика функций каждого уровня. Функции управления и факторы, определяющие его эффективность. Современные тенденции и вызовы в развитии теории и практики управления: цифровизация, глобализация, изменения в культуре труда и ожиданиях работников.

Тема 2. Теоретико-методологические и аксиологические основы стратегического анализа

Сущность стратегического анализа в современном управлении и его связь с общей теорией менеджмента. Методология стратегического анализа. Аксиологические аспекты стратегического анализа. Значение ценностей и морали в определении целей и выборе стратегии организации. Примеры стратегий, основанных на нравственности и социальной ответственности. Контекстуальные рамки стратегического анализа

Критерии и показатели стратегического анализа: количественные и качественные критерии оценки стратегии; индикаторы устойчивости и стабильности выбранной стратегии; этические пределы стратегического анализа и принятые нормы. Возможности и границы стратегического анализа в реальной предпринимательской деятельности. Тенденции дальнейшего развития теории и практики стратегического анализа.

Тема 3. Мораль и ее роль в принятии стратегических решений

Нравственно-этические основания процесса стратегического планирования. Влияние моральных факторов на процедуру принятия стратегических решений: эмпирические закономерности и психологические механизмы. Диалектика корпоративной ответственности и стратегического выбора в условиях рыночного соперничества. Роль этики в формировании корпоративной культуры.

Проблемы социальной ответственности в стратегическом управлении. Анализ практик корпоративной социальной ответственности (КСО) в различных социокультурных пространствах. Роль философии и этики в формировании КСО и стратегии компании. Влияние КСО на долгосрочную стратегию компании.

Тема 4. Этнокультурные факторы и моральные аспекты принятия стратегических решений

Влияние этнокультурных различий на моральные аспекты принятия стратегических решений. Особенности формирования КСО в полиэтнических средах. Аксиологические аспекты взаимодействия национальной и корпоративной культур. Роль культурных традиций и ментальности в деловом взаимодействии. Типология этнокультурных деловых сообществ и специфика межкультурного общения. Воздействие религиозно-культурных факторов на морально-этические нормы бизнеса. Влияние культурно-цивилизационных особенностей на стратегию компаний. Этнические стереотипы и предрассудки в деловой коммуникации. Способы профилактики и урегулирования этических конфликтов в мультикультурных коллективах.

Тема 5. Этические аспекты реализации стратегий в условиях неопределённости

Этические аспекты стратегического управления. Влияние неопределённости на процесс принятия решений. Формирование стратегий с учётом этических аспектов в условиях изменяющейся среды. Этические дилеммы, возникающие при реализации стратегий в кризисных ситуациях.

Роль этических норм и ценностей в поддержании устойчивости организации. Особенности принятия этически взвешенных решений в условиях дефицита информации. Моральные обязательства организации перед обществом и работниками в условиях кризиса.

Лидерство в условиях неопределённости: роль моральных качеств и этических убеждений руководителя в преодолении кризиса. Типы лидерства и их влияние на корпоративную культуру в условиях кризиса. Этические аспекты принятия решений лидером в условиях информационной неопределённости.

Тема 6. Инновации, устойчивое развитие и моральные аспекты стратегического управления

Влияние инновационных технологий на процесс принятия стратегических решений. Роль морали и этики в реализации инновационных стратегий. Этические границы инновационного процесса и их роль в стратегическом развитии организации.

Современные подходы к устойчивому развитию и их значение для стратегического управления. КСО и её влияние на инновационные инициативы. Проблемы и риски внедрения новых технологий с точки зрения этики и морали. Креативность и инновационное мышление в стратегическом управлении. Оптимизация инноваций и их интеграция в корпоративную стратегию с учетом этических норм.

Тема 7. Прогнозирование, оценка рисков и аксиология стратегического управления

Аксиологические аспекты прогнозирования и их роль в стратегическом управлении. Влияние неопределённости на процесс принятия решений. Принципы и методы оценки рисков в стратегическом управлении. Методология принятия решений в условиях высокой неопределённости и стратегических рисков. Внедрение этических стандартов в процесс управления рисками. Анализ этических последствий решений в стратегическом управлении. Пути минимизации социальных и моральных рисков.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоя тельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия	
1	Введение в теорию управления	34	16	6	10	18
2	Теоретико-методологические и аксиологические основы стратегического анализа	30	14	4	10	16
3	Мораль и ее роль в принятии стратегических решений	26	12	4	8	14
4	Этнокультурные факторы и моральные аспекты принятия стратегических решений	18	8	2	6	10
5	Этические аспекты реализации стратегий в условиях неопределённости	40	18	6	12	22
6	Инновации, устойчивое развитие и моральные аспекты стратегического управления	30	14	4	10	16
7	Прогнозирование, оценка рисков и аксиология стратегического управления	38	18	6	12	20
	Итого	216	100	32	68	116

5.3. Содержание семинаров

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Введение в теорию управления	1. Эволюция теории управления и основные этапы её развития. 2. Классические и современные школы управления. 3. Основные понятия теории управления. 4. Функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль. 5. Факторы эффективности и их влияние на управление организацией.	Групповая дискуссия (обсуждение теоретических и практических вопросов по теме занятия).
Теоретико-методологические и аксиологические основы стратегического анализа	1. Природа стратегического анализа: институциональный, экономический и аксиологический подходы. 2. Учет аксиологических аспектов и ценностных ориентаций в стратегическом анализе. 3. Философско-методологические основания стратегического анализа: наука, искусство и профессиональная интуиция. 4. Контекстуальные рамки стратегического анализа: национальные, отраслевые и корпоративные особенности. 5. Параметры стратегического анализа: этические пределы, критерии и показатели. 6. Анализ внешней и внутренней среды организации: методы и инструменты.	Дискуссии, выполнение практических заданий, решение ситуационных задач
Мораль и ее роль в принятии стратегических решений	1. Психологические и эмоциональные механизмы принятия моральных решений в стратегическом управлении. 2. Диалектика стратегического выбора и корпоративной ответственности в условиях жесткой конкуренции. 3. Опыт и лучшие практики КСО в российских и зарубежных компаниях. 4. Роль философско-этических концепций в формировании стратегии компании и ее имиджа.	Опрос, беседа, решение кейсов.
Этнокультурные факторы и моральные аспекты принятия стратегических решений	1. Этнокультурная гетерогенность и её влияние на стратегическое управление: кросс-культурный аспект. 2. Национально-культурные особенности и их роль в формировании КСО. 3. Этнические и культурные факторы как источник конфликта в международных проектах: предотвращение и разрешение этических разногласий. 4. Влияние этнических и религиозных особенностей на корпоративную культуру и деловую коммуникацию. 5. Моральные аспекты международного сотрудничества: международный опыт и российские реалии.	Дискуссия, выполнение практических заданий, решение ситуационных задач

Этические аспекты реализации стратегий в условиях неопределённости	1. Значение морально-этических принципов в адаптации стратегий к условиям динамично развивающегося рынка. 2. Принятие решения в условиях кризиса: философский и этический контекст. 3. Классификация типов моральных дилемм в период кризиса и неопределённости. 4. Влияние лидера на формирование корпоративной морали. 5. Этические обязанности лидера и этика ответственности в кризисных ситуациях. 6. Анализ опыта успешных компаний в построении моральной компоненты своей стратегии в условиях неопределённости.	Дискуссия: обсуждение основных вопросов темы занятия по индивидуальным сообщениям и презентациям обучающихся.
Инновации, устойчивое развитие и моральные аспекты стратегического управления	1. Теория и практика устойчивого развития как форма морально ответственного поведения субъектов управления. 2. Этика и мораль в инновационном процессе: поиск оптимального баланса между экономической выгодой и социальными последствиями. 3. Корпоративная мораль и парадигма устойчивого развития: нормативное и деонтологическое измерения. 4. Влияние инноваций на корпоративную культуру и моральную атмосферу в организации. 5. Диалектика технологических новаций и морально-ценностных структур бизнеса (эмос бизнеса). 6. Проблемы этического порядка, связанные с внедрением цифровых технологий и автоматизации производства.	Дискуссия: обсуждение основных вопросов темы занятия по индивидуальным сообщениям и презентациям обучающихся, разбор и анализ проблемных ситуаций
Прогнозирование, оценка рисков и аксиология стратегического управления	1. Принципы принятия решений в условиях неопределенности и риска. 2. Особенности прогнозирования стратегического будущего организаций. 3. Влияние этических норм на стратегическое управление в условиях кризиса. 4. Прогнозирование социальных и моральных рисков в процессе стратегического планирования. 5. Методы оценки влияния выявленных рисков на этическую целостность и социальную репутацию организации. 6. Этико-гуманистические аспекты управления рисками и кризисами.	Дискуссия: обсуждение теоретических и практических вопросов, разбор и анализ проблемных ситуаций с применением методов кейс-стади.

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
Введение в теорию управления	Понятие миссии организации. Формы и стили руководства: автократичный, демократичный, либеральный. Классификация методов управления: административные, экономические, социально-психологические. Типы организационных структур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная. Организация коммуникаций в коллективе: вертикальные и горизонтальные коммуникации. Причины сопротивления изменениям в организации и способы их преодоления.	Поиск информации в сети Интернет по заданной теме, подготовка презентаций по теме
Теоретико-методологические и аксиологические основы стратегического анализа	Основные этапы развития стратегического анализа: классический подход и современные модификации. Отличие аксиологического подхода от экономического и институционального в стратегическом анализе. Связь стратегического анализа с философскими взглядами и мировоззрением исследователя. Методы формирования и анализа альтернативных вариантов решений. SWOT-анализ и PESTLE-анализ в практике принятия решений. Использование портфельных матриц (BCG, GE/McKinsey). Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера.	Работа с учебной, научной и справочной литературой
Мораль и ее роль в принятии стратегических решений	Место и роль этики в формировании бизнес-процессов и кадровой политики компании. История развития представлений о КСО. Морально-этические аспекты КСО: соотношение общественного блага и коммерческого интереса. Проблемы и препятствия в реализации стратегий и программ КСО.	Работа с учебной, научной и справочной литературой
Этнокультурные факторы и моральные аспекты принятия стратегических решений	Истоки этнокультурного разнообразия и его влияние на экономику и политику. Диалектика этнокультурных факторов и моральных аспектов в стратегическом управлении. Эффективные стратегии адаптации бизнеса к различным	Работа с учебной, научной и справочной литературой

	этнокультурным средам. Подходы к разрешению этических конфликтов в международных компаниях и объединениях с участием партнеров из разных стран.	
Этические аспекты реализации стратегий в условиях неопределённости	Этические аспекты кризисного менеджмента. Влияние этических дилемм на выбор стратегии компании в условиях диверсификации рынка. Этико-корпоративные стандарты и их влияние на доверие потребителей и партнёров. Лидерство и его роль в преодолении этических кризисов организации.	Работа с учебной, научной и справочной литературой
Инновации, устойчивое развитие и моральные аспекты стратегического управления	Инновации и их влияние на мораль в современном бизнесе. Интеграция моральных регуляторов в стратегии инновационного роста: философско-практический аспект. Ответственное лидерство в условиях перехода к инновационному обществу. Формирование и поддержание этических принципов при реализации инновационных проектов. Управленческое творчество и его роль в создании инновационных продуктов и услуг. Этико-правовые аспекты введения автоматизированных систем и роботизации производственных процессов. Мировой опыт успешного совмещения инновационных стратегий и этических стандартов.	Поиск информации в сети Интернет по заданной теме. подготовка презентаций по теме
Прогнозирование, оценка рисков и аксиология стратегического управления	Оценка эффективности стратегических решений и возможных рисков. Категории социального и морального рисков в контексте стратегического анализа: феноменология и методология исследования. Воздействие этических и моральных факторов на стратегическое прогнозирование. Интерпретация и устранение моральных рисков в современных организациях. Методология интеграции этических принципов в управление рисками и стратегическое планирование.	Самостоятельный поиск, отбор и анализ информации по заданной теме с использованием электронных ресурсов и сети Интернет и подготовка аналитических и презентационных материалов по результатам самостоятельного изучения вопроса.

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

Примерные темы контрольной работы

1. Влияние этнокультурных различий на принятие стратегических решений в транснациональных компаниях.
2. Причины слабой эффективности этических кодексов в российских организациях и пути их совершенствования.
3. Противоречия между корпоративной культурой и этическими нормами в российском бизнесе.
4. Роль моральных факторов в постановке целей и стратегическом планировании российских компаний.
5. Этические риски в международных совместных предприятиях и пути их минимизации.
6. Моральные аспекты глобального корпоративного гражданства и их значение для российских компаний.
7. Проблемы формирования доверия и взаимного уважения в межкультурных командах.
8. Нарушение моральных норм в деловом общении: причины и последствия.
9. Проблемы морального климата в российских организациях и их влияние на реализацию стратегии компаний.
10. Этические дилеммы при принятии управленческих решений в российских фирмах.
11. Недостаточная развитость института корпоративной социальной ответственности (КСО) в России и способы улучшения ситуации.
12. Несоответствие российских корпоративных практик международным этическим стандартам и пути устранения разрыва.
13. Проблема коррумпированности бюрократии и пути её преодоления средствами административного управления.

14. Традиционная русская культура и её влияние на российскую корпоративную этику.
15. Причины низкой распространённости сознательного следования этическим кодексам в российских компаниях.
16. Влияние региональных культурных особенностей на внедрение этических стандартов в российских филиалах международных компаний.
17. Барьеры этического воспитания молодых кадров в государственном секторе России.
18. Корпоративная социальная ответственность (КСО) и проблемы её практической реализации в российских регионах.
19. Соотношение этических и юридических норм в российских государственных органах и организациях.
20. Проблема доминирования личного интереса над интересами организации в управленческом поведении российских топ-менеджеров.

Примеры заданий:

Используя метод каузального анализа, выявите цепочку причинно-следственных связей, приведших к этическому конфликту в компании X. С помощью структурно-функционального анализа опишите, как эта ситуация повлияла на основные подсистемы компании.

1. Проведите комплексное исследование стратегической дилеммы компании Y, используя комплекс методов (PESTLE-анализ — для макросреды, герменевтический подход — для анализа миссии, моделирование — для прогноза последствий). Представьте системные выводы.
2. Сравните деонтологический и утилитаристский подходы к решению дилеммы сокращения штата для повышения эффективности компании. В чем сильные и слабые стороны каждого подхода?

Дополнительная информация

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

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

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. *Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.*

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

ОПК-5 Способен использовать различные методы научного и философского исследования в сфере своей профессиональной деятельности

1) 1.Использует методы научного и философского исследования в сфере своей профессиональной деятельности.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: основные методы философского анализа (каузальный, структурно-функциональный, герменевтический) и научного исследования (анализ, синтез, индукция, дедукция, моделирование), применимые к сфере бизнеса.

Уметь: выбирать и применять адекватные методы (например, каузальный анализ для выявления причин этического конфликта, герменевтический — для интерпретации ценностей стейкхолдеров, моделирование — для прогнозирования последствий решения) для анализа конкретной бизнес-ситуации.

Типовые контрольные задания

Используя метод каузального анализа, выявите цепочку причинно-следственных связей, приведших к этическому скандалу в компании Х. С помощью структурно-функционального анализа опишите, как эта ситуация повлияла на основные подсистемы компании.

ПКП-3 Способность использовать этические знания в процессе принятия управленческих решений

1) 1. Применяет знания по этике в процессе организации работы коллектива.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: ключевые этические теории и концепции (утилитаризм, деонтология, этика добродетелей, теория справедливости) и их нормативные требования.

Уметь: идентифицировать и формулировать этическую проблему (дилемму) в контексте конкретной управленческой ситуации; применять этические теории для анализа возможных стратегических альтернатив и оценки их последствий с моральной точки зрения.

Типовые контрольные задания

Сравните деонтологический и утилитаристский подходы к решению дилеммы сокращения штата для повышения эффективности компании. В чем сильные и слабые стороны каждого подхода?

2) 2. Реализует управленческие решения на базе морально-нравственных принципов.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: основные моральные и этические принципы, лежащие в основе принятия управленческих решений; принципы корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития; способы оценки и минимизации этических рисков в управленческой деятельности.

Уметь: выбирать оптимальное управленческое решение, основанное на моральных и этических критериях; строить управленческие процессы с учетом этических и моральных аспектов; представлять убедительное обоснование своего управленческого решения с точки зрения морали и этики; анализировать и устранять негативные этические последствия собственных решений.

Типовые контрольные задания

Компания столкнулась с ситуацией, когда возникла потребность сокращения персонала вследствие ухудшения финансовых показателей. Генеральному директору предстоит решить, кого оставить, а кому предложить покинуть компанию. Есть две кандидатуры на увольнение:

Сотрудник А: работает давно, считается надёжным специалистом, однако уровень производительности снизился в последнее время.

Сотрудник В: недавно принят на должность, показывает высокие результаты, но создаёт напряжённую атмосферу в коллективе своим агрессивным поведением.

Вам поручено подготовить рекомендацию для генерального директора относительно увольнения, обосновав своё предложение с точки зрения морально-нравственных принципов и корпоративной этики.

Какие критерии вы учтёте при принятии решения? Какой сотрудник останется в компании и почему?

Примеры практико-ориентированных заданий

1. Используя метод каузального анализа, выявите цепочку причинно-следственных связей, приведших к этическому конфликту в компании Х. С помощью структурно-функционального анализа опишите, как эта ситуация повлияла на основные подсистемы компании.
2. Проведите комплексное исследование стратегической дилеммы компании Y, используя комплекс методов (PESTLE-анализ — для макросреды, герменевтический подход — для анализа миссии, моделирование — для прогноза последствий). Представьте системные выводы.
3. Сравните деонтологический и утилитаристский подходы к решению дилеммы сокращения штата для повышения эффективности компании. В чем сильные и слабые стороны каждого подхода?

Примерные вопросы для подготовки к зачету, экзамену

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Аксиологические факторы в стратегическом анализе.
2. Ведущие школы стратегического анализа и их отличительные черты.
3. Взаимосвязь моральных факторов с целями и стратегией компании.
4. Виды и уровни управленческих решений. Стили принятия управленческих решений.
5. Влияние этнокультурной гетерогенности на стратегическое управление.
6. Главные принципы управления и их практическое применение.

7. Значение морали в стратегическом управлении.
8. Исторические и философские традиции в стратегическом анализе.
9. Классификация подходов к управлению.
10. Место политических и культурных факторов в международном сотрудничестве и совместной деятельности компаний.
11. Методы предотвращения и разрешения этических конфликтов в межкультурных группах.
12. Национально-культурные особенности в деловом общении и переговорах.
13. Нравственно-этические аспекты стратегического управления.
14. Основные функции управления и их роль в функционировании организации.
15. Понятие корпоративной социальной ответственности (КСО) и ее связь со стратегическим управлением.
16. Понятие управления и его основные функции.
17. Проблемы и ограничения применения этических норм в стратегических решениях.
18. Роль религиозных и духовных традиций в формировании стратегий и деловых отношений в международном сотрудничестве.
19. Роль этнокультурной гетерогенности в стратегическом управлении.
20. Типы деловых культур и их зависимость от национального и культурного контекста.
21. Управленческое решение и стратегическое решение: понятия и уровни.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Будущие тенденции и новые вызовы в принятии стратегических решений.
2. Взаимодействие корпоративных культур и межкультурные особенности принятия решений.
3. Влияние этических дилемм на выбор стратегии компании в условиях неопределённости.

4. Влияние этических стандартов на доверие потребителей и партнёров.
5. Воздействие этносоциокультурных факторов на выбор стратегических решений и партнеров.
6. Диалектика этнокультурных факторов и моральных аспектов в стратегическом управлении.
7. Значение ценностей и морали в определении целей и выборе стратегии организации
8. Инновационное мышление и креативность в принятии решений.
9. История развития представлений о корпоративной социальной ответственности (КСО).
10. История развития теории управления: основные этапы и представители.
11. Категория миссии организации и её роль в стратегическом управлении.
12. Классификация методов управления: административно-командные, экономические и социально-психологические.
13. Оценка результатов и контроль исполнения стратегических решений.
14. Оценка эффективности и рисков при принятии стратегических решений.
15. Показатели стратегического анализа: количественные и качественные критерии.
16. Понятие корпоративной социальной ответственности (КСО) и её значение для стратегического управления.
17. Понятие лояльности в корпоративной этике.
18. Портфельные матрицы (BCG, GE/McKinsey): механизм использования в стратегическом планировании.
19. Причины появления моральных дилемм в стратегическом управлении.
20. Причины сопротивления изменениям в организации и методы их преодоления.
21. Роль личности руководителя в преодолении этических кризисов организации.
22. Совершенствование процессов принятия решений в современных организациях.
23. Типичные ошибки и проблемы в принятии стратегических решений.
24. Функции лидерства и командообразования в принятии стратегических решений.

- 25. Функции управления и факторы, определяющие его эффективность.
- 26. Этапы процесса принятия стратегических решений.
- 27. Этапы развития стратегического анализа: от классического подхода к современным модификациям.
- 28. Этические аспекты кризисного менеджмента.
- 29. Этические границы инновационных проектов и их влияние на стратегическое развитие организации.
- 30. SWOT-анализ и PESTLE-анализ: применение и ограничения.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

(Финансовый университет)

Кафедра гуманитарных наук

Дисциплина «Принятие стратегических решений»

Факультет _____

Семестр/модуль _____

Форма обучения _____

Профиль _____

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1 2

1 вопрос (20 баллов).

Ведущие школы стратегического анализа и их отличительные черты.

2 вопрос (20 баллов).

Понятие корпоративной социальной ответственности (КСО) и её значение для стратегического управления.

3 вопрос (20 баллов).

Этические аспекты кризисного менеджмента.

Подготовил: _____ Малов А.В.

Утверждаю:

Заведующий Кафедрой гуманитарных наук _____ Ореховская Н.А.

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

Основная литература:

1. Кафтан, Виталий Викторович Деловая этика : учебник и практикум для вузов / В. В. Кафтан, Л. И. Чернышова. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 299 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560536> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560536> ISBN 978-5-534-17979-8 : 1509.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f560536]

Дополнительная литература:

1. Тебекин, Алексей Васильевич Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 493 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/556405> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/556405> ISBN 978-5-9916-5576-7 : 2349.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f556405]

2. Григоренко, О.В. Вопросы этики в управлении бизнесом : Учебное пособие / О.В. Григоренко, И.О. Садовнича. Электрон. дан. Москва : Русайнс, 2024 116 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/953529> ISBN 978-5-466-06196-3. [БИК ID: RU\bookru\bibl\953529]

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

1. •Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. •Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. •Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. •Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.ru/>
5. •Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
6. •Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>

7. •Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>
8. •Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
9. •Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям

Подготовка к практическому, семинарскому занятию включает 2 этапа:

1-й – организационный;

2-й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. Студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные явления и факты. В процессе творческого обсуждения и дискуссий вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для решения практических задач.

Студентам, пропустившим занятия (независимо от причин), не имеющие письменного выполнения заданий или не подготовившиеся практическому занятию, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, изучавшийся на занятии. Студенты, не отчитавшиеся по каждой не проработанной ими на занятиях теме к началу зачетной сессии, упускают возможность получить положенные баллы за работу в соответствующем семестре.

10.2. Методика анализа научных текстов

1. Внимательно прочтите текст, выделите смысловые центры (ключевые слова), определите причинно-следственные связи, сформулируйте смысловые конструкции.
2. Сформулируйте своими словами, какую мысль хочет донести автор.
3. Соотнесите свои знания об авторе, его концепции, эпохе с тем положением, которое вы сформулировали.
4. Ответьте на вопросы к тексту, исходя из знания эпохи, особенностей школы или концепции автора, которые вы для себя сформулировали.

Методические рекомендации по подготовке доклада

- перед началом работы по подготовке доклада с преподавателем согласовывается структура доклада, выделяются вопросы, на которые следует обратить особое внимание, по проблемным и дискуссионным теоретическим вопросам согласовать литературу, на основе которой будут
- выстраиваться основные положения доклада, а также обсудить ключевые
- вопросы, которые следует раскрыть в докладе;
- выступить на семинарском занятии с 10-15 минутной презентацией своего доклада, ответить на вопросы студентов группы.

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы.

Все презентации по отдельным темам данного курса разрабатываются самостоятельно студентами и представляются на семинарском занятии.

1. Оптимальное количество слайдов в презентации - 15-20 слайдов
2. Оптимальное время презентации - 10-12 минут

3. Слайды должны легко читаться зрителями дальнего ряда. Фон слайдов не должен затенять текст.
4. Таблицы, графики, диаграммы выступают яркой иллюстрацией основной идеи слайда. Перегруженность информацией затрудняет восприятие материала.
5. Логика расположения слайдов вытекает из логики представляемого доклада.
6. Слайды используются выступающими либо в качестве иллюстрации к устному выступлению, либо в качестве основного объекта внимания, который поясняется комментариями.
7. После демонстрации, выступающий отвечает на вопросы слушателей. В качестве аргументов ответов следует использовать всю подготовленную информацию.
8. При ответе на вопрос указываются источники информации, способы оценки материала, расчетные формулы. Наиболее убедительными представляются ответы с цифровыми данными

Рекомендации по подготовке и выполнению контрольной работы

Контрольная работа по дисциплине является самостоятельной и творческой работой студента на основе знаний, общенаучной, философской и учебной литературы. В ней студент должен показать следующие умения: нестандартное творческое мышление, грамотное формулирование и логичное изложение собственных мыслей, аргументированное обоснование своей точки зрения, иллюстрация своих идей соответствующими примерами из жизни, систематизация и использование различных источников информации.

Цель работы состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Основные этапы выполнения студентами контрольной работы:

- выбор темы;
- подбор и изучение литературы (учебников, учебных пособий, записей текстов лекций и семинарских занятий)
- составление плана работы;
- написание работы.

После выбора темы контрольной работы студент приступает к подбору и изучению литературы и практических материалов. Подбор и анализ информационных материалов один из наиболее трудоемких этапов работы студента.

Написанию работы должно предшествовать глубокое изучение всей рекомендованной литературы. Количество литературы зависит от наличия публикаций по ней, от отношения студента к ее подбору. Желательно использовать всю литературу по данной теме.

В процессе этой работы целесообразно делать выписки, фиксировать возникшие в связи с этим мысли, замечания и предложения.

Рекомендуется начать писать работу с изложения первого вопроса варианта, затем второго и т. д. В работе необходимо воспроизводить задания соответственно варианту. При изложении того или иного вопроса соблюдается логическая последовательность. Каждый вопрос необходимо заканчивать краткими выводами, которые могут быть выделены в конце главы красной строкой или словом «выводы».

Работа должна быть написана логически последовательно, литературным языком. Не следует употреблять как излишне пространных и сложно построенных предложений, так и чрезмерно кратких, лаконичных фраз, слабо между собой связанных, допускающих двойное толкование и т. п.

В контрольной работе должно быть соблюдено единство стиля изложения, обеспечена орфографическая, синтаксическая грамотность в соответствии с нормами русского языка.

Объем контрольной работы определяется заданным вопросом, и в среднем должен составлять до 5 страниц.

Работа должна выполняться через одинарный интервал 14 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

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

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Microsoft Office (Windows)
2. Антивирус ESET Endpoint Security

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:

1. не предусмотрены

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. **Помещение для самостоятельной работы** обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.

3. **Компьютерный класс** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенный оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), персональные компьютеры, набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)

4. **Лаборатория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), лабораторное оборудование, расходные материалы, набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)

5. Библиотека, читальный зал