

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Факультет «Международная школа бизнеса»

КАФЕДРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО И КОРПОРАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА

АННОТАЦИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ
РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ»

Направление подготовки 080200 – «Менеджмент»

Профиль подготовки – «Международные технологии и инновационный менеджмент
(на английском языке)»

Квалификация (степень) выпускника – Магистр

Москва – 2013

Цель дисциплины

Цель дисциплины «Разработка корпоративной стратегии для развивающихся рынков» – овладение выпускниками магистерской программы компетенциями применения современных управленческих подходов, инструментов государственного регулирования, организации использования финансовых, материальных и иных ресурсов в процессе формирования и реализации стратегий корпоративных структур для развивающихся рынков.

Учебные задачи дисциплины

Задачи дисциплины:

- овладение принципами выбора оптимальных корпоративных форм хозяйствования;
- ознакомление с основными стратегическими целями интегрированных корпоративных структур;
- ознакомление с бизнес-системой корпоративных образований, функциями и задачами, полномочиями и ответственностью корпоративного центра;
- овладение приемами анализа специфики корпоративных образований при разработке стратегии корпоративных структур;
- изучение способов оценки стратегического, экономического, инновационного, информационного, организационного потенциалов корпораций;
- овладение инструментами диагностики корпорации;
- изучение основных функций корпоративного менеджмента в сфере слияний и поглощений;
- раскрытие специфики процессов принятия стратегических решений в системе корпоративного менеджмента;
- изучение природы корпоративных конфликтов и способов их разрешения в системе корпоративного менеджмента;
- овладение методами оценки результатов деятельности корпоративных структур (в т.ч. с использованием системы сбалансированных показателей – Balanced Scorecards);
- определение стратегической роли советов директоров, способов её оценки и мотивации.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

Индекс	Описание компетенции
ОК-5	свободное владение иностранным языком как средством профессионального общения
ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию
ПК-7	владение методами стратегического анализа
ПК-8	способность готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности
ПК-14	способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение для преподавания управленческих дисциплин

В результате освоения компетенций студент должен:

Результат	Содержание результатов обучения	Индекс
-----------	---------------------------------	--------

обучения		компетенции
Знать	<ul style="list-style-type: none"> - модели взаимоотношений менеджмента и собственников, критерии выбора рациональных стратегий и тактик, их взаимодействия; - инструменты разработки и реализации проектов государственно-корпоративного партнерства ; - основные подходы к разработке стратегии и тактики деятельности корпораций, роль корпоративного центра в этих процессах. 	<p>ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14</p>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> - применять инструменты построения интегрированных корпоративных структур; - определять перспективные (стратегические) направления развития корпоративных образований, в том числе посредством реализации стратегий слияний (поглощений), участия в стратегических альянсах; - оценивать потенциал корпоративных образований, эффективность управления структурами холдингового типа (холдингами); - организовывать взаимосвязанную работу всех подсистем корпоративных образований; - оценивать стратегическую роль эффективного совета директоров; - принимать стратегические решения, касающиеся развития корпоративных образований, включая участие в проектах государственно-корпоративного партнерства; - выявлять источники и способы разрешения внутри и межкорпоративных конфликтов. 	<p>ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14</p>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> - приемами проведения аналитической работы по функциональным подсистемам корпораций; - практическими навыками и технологиями применения инструментария сбалансированной системы показателей при разработке и внедрении стратегий корпораций; - приемами управления конфликтами в корпоративных структурах, в т.ч. между собственниками и топ-менеджментом, между владельцами, топ-менеджерами и органами государственной власти и регулирования, а также конфликтами на межкорпоративном уровне. 	<p>ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14</p>

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание разделов дисциплины

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образователь- ные технологии
1	Основные понятия, специфика, характеристика видов корпоративных стратегий	<p>Сущность, принципы и задачи корпоративных стратегий, их взаимосвязь со стратегиями других уровней. Диверсификация как ключевой вопрос в планировании и стратегии корпоративного уровня. Понятия стратегического управления корпорацией (современные подходы): «стратегия корпорации», «стратегическая цель», «особенности ситуационной и функциональной стратегии корпорации».</p> <p>Этапы изменения стратегического корпоративного мышления. Приемы стратегического анализа потенциала корпорации (на примере ОАО «Внешторгбанк», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», и др. Учет внешних и внутренних факторов при разработке стратегии корпорации и выборе вариантов. Сферы стратегические развития корпоративных структур: конкурентные рынки, инвестиции, функциональные стратегии, стратегические активы и компетенции, распределение ресурсов между бизнес-единицами и подразделениями, источники, способы получения (приумножения) синергетического эффекта от взаимодействия бизнес-единиц и структур корпораций. Альтернативные направления стратегического развития корпораций.</p> <p>Виды стратегий: общекорпоративная, стратегия отдельных бизнес-единиц или СЗХ, оперативная, функциональная (научно-исследовательская, инновационная,</p>	ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14	<p>Знать: -принципы построения и задачи корпоративных стратегий, понятие «стратегическое управление корпорацией»</p> <p>Уметь: -определять сферы стратегического развития корпоративных структур, идентифицировать виды стратегий</p> <p>Владеть: -приемами стратегического анализа потенциала корпорации</p>	Интерактивные лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов, работа с литературой и другими источниками, консультации преподавателей

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образователь- ные технологии
		<p>информационная, маркетинговая, инвестиционная, финансовая, социальная, безопасности и т.д.). Типы корпоративного роста и виды корпоративных стратегий. Характеристики корпоративных стратегий «обычного роста»: 1) вперед идущая вертикальная интеграция; 2) обратная вертикальная интеграция; 3) горизонтальная интеграция; 4) концентрический диверсификация, 5) горизонтальная диверсификация, 6) конгломеративная диверсификация.</p> <p>Опыт реализации корпоративных стратегий (этапы, алгоритмы, подходы к внесению корректив в стратегии, выгоды и потери) на примере ведущих корпоративных образований России.</p>			
2	<p>Стратегия и тактика взаимодействия менеджмента и собственника корпоративных структур</p>	<p><u>Цель:</u> раскрыть характер взаимодействия владельцев и наемных менеджеров.</p> <p><u>Задачи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -показать, в чем состоят интересы и цели менеджеров и собственников. -охарактеризовать модели поведения собственников. <p><u>Содержание темы:</u> Роль владельцев (совладельцев) бизнеса и место топ-менеджеров в системе корпоративного менеджмента и корпоративного управления.</p> <p>Факторы предотвращения и снижения интенсивности конфликтов между собственниками и менеджментом, обеспечения их эффективного сотрудничества.</p> <p>Интересы и цели менеджера и собственника: единство и противоречия. Участники процедур согласования корпоративных целей: в континуумах: собственник - собственник; собственник - корпоративный бизнес; собственник - менеджеры; собственник-персонал; В2В; корпоративный бизнес - менеджеры; корпоративный бизнес - персонал; персонал - персонал.</p>	<p>ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> -роль и место владельцев и топ-менеджеров в системе корпоративного менеджмента; -специфику модели и инструменты ведения бизнеса собственником и топ-менеджеров. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -определять участников процедур согласования корпоративных целей; -раскрывать содержание проблемы передачи управления топ-менеджменту и формы ответственности топ-менеджеров перед собственником. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - приемами предотвращения и 	<p>Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов, работа с литературой и другими источниками, эссе, консультации преподавателей, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода</p>

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		<p>Модели взаимоотношений владельцев и наемных менеджеров.</p> <p>Проблема передачи управления топ-менеджменту: модель управления деятельностью, модель управления развитием, модель управления инвестициями. Формы ответственности топ-менеджеров перед собственником.</p> <p>Характеристика моделей поведения собственников: преимущества и риски. Модель «узурпации» собственности и управления. Модель партнерских отношений с делегированием полномочий менеджменту. Модель самоустранения собственника от стратегического и оперативного управления и сосредоточения на участии в доходах. Неструктурированная модель с непрозрачным бизнесом.</p> <p>Специфика модели и инструментов ведения бизнеса собственника и топ-менеджера.</p> <p>Состав владельческой организации бизнеса (структура владения, структура финансовых потоков, структура налогообложения, финансовая структура). Моделирование деятельности топ-менеджмента в построении эффективного корпоративного бизнеса: цепочки создания ценности для клиента, моделирование и оптимизация бизнес-процессов, интеграция бизнеса.</p>		<p>снижения интенсивности конфликтов между собственниками и менеджментом.</p>	
3	<p>Механизмы формирования и стратегии развития интегрированных корпоративных структур</p>	<p><u>Цель:</u> раскрыть особенности разработки стратегий интегрированных корпоративных структур.</p> <p><u>Задачи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -определить предпосылки и стратегические цели создания ИКС, их преимущества и недостатки; -установить факторы успешного функционирования ИКС; -выявить роль и назначение корпоративного центра, принципы его построения, признаки эффективного функционирования. 	<p>ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы и задачи разработки корпоративных стратегий; -преимущества и недостатки, типы и характеристики современных интегрированных корпоративных структур. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявлять этапы в стратегии 	<p>Интерактивные лекции, лабораторные работы, самостоятельная работа студентов, работа с литературой и</p>

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образователь- ные технологии
		<p><u>Содержание темы:</u> Сущность, принципы и задачи корпоративных стратегий, их взаимосвязь со стратегиями других уровней. Диверсификация как ключевой вопрос в планировании и стратегии корпоративного уровня. Понятия стратегического управления корпорацией (современные подходы): «стратегия корпорации», «стратегическая цель», «особенности ситуационной и функциональной стратегии корпорации».</p> <p>Предпосылки и стратегические цели создания интегрированных корпоративных структур (ИКС). Преимущества и недостатки ИКС. Формирование ИКС на трех уровнях корпоративной иерархии (корпоративный центр, управляющие компании, производственные и сервисные компании).</p> <p>Реализация стратегий формирования вертикально-интегрированных и горизонтально интегрированных корпоративных структур. Факторы успешного функционирования этих структур: единство стратегических целей входящих в ИКС компаний, единообразие системы управления, обеспечение прибыльной деятельности каждого входящего в ИКС подразделения, своевременное избавление от неэффективных бизнес-единиц, преобладание общекорпоративных интересов над интересами отдельных компаний. Основные этапы в стратегии формирования ИКС (подготовительный, этап «запуска», адаптационный, зрелой интеграции) и соблюдение принципов интегрирования (централизация управления с точки зрения соответствия стандартам «публичной» компании, защиты интеллектуальной собственности и т.д.). Диверсификация как стратегия развития в российских корпорациях.</p> <p>Преимущества ИКС с позиции реализации интересов</p>		<p>формирования ИКС -разрабатывать проекты формирования и стратегии развития ИКС. Владеть: -приемами реализации различных стратегий, -навыками построения корпоративных центров, включая управляющие компании ИКС.</p>	<p>другими источниками, консультации преподавателей, письменные домашние задания, деловые игры</p>

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		<p>собственников (акционеров), менеджеров, работников, государства.</p> <p>Стратегические аспекты процессов формирования корпоративных структур холдингового типа. Использование преимуществ холдингов, обоснование выбора эффективных вариантов и стратегий их развития. Схемы формирования различных типов холдингов, в т.ч. с участием государства. Модели и стратегии ценообразования внутри холдинговых структур.</p> <p>Проблемы формирования, функционирования и развития ФПГ, варианты их последующей трансформации (вопросы стратегического менеджмента).</p> <p>Механизмы формирования и стратегии развития интегрированных корпоративных структур.</p>			
4	<p>Реорганизация корпоративных образований. Особенности реализации стратегий слияний (поглощений)</p>	<p><u>Цель:</u> Раскрыть принципы и механизмы осуществления стратегий слияний (поглощений).</p> <p><u>Задачи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -показать основные направления осуществления стратегии реорганизации; -выявить мотивы стратегий слияний (поглощений); -раскрыть механизмы защиты от недружественных поглощений. <p><u>Содержание темы:</u> Принципы реорганизации корпорациями своей деятельности: растущие рынки капитала, определяющие стоимость корпоративных структур, возросшая опасность поглощений, количественные и качественные изменения потребительского спроса, возрастающие запросы акционеров, необходимость обеспечения инновационных прорывов и т.д. Основные направления осуществления стратегии реорганизации деятельности корпоративных структур (переориентация бизнеса, целей менеджмента,</p>	<p>ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - схемы и принципы реорганизации корпоративных образований; -мировой и отечественный опыт в процессе формирования и развития корпораций; -принципы оценки эффективности процедур слияний (поглощений) проведения интеграционных мероприятий. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планировать интеграционные процессы в ходе реализации сделок слияний(поглощений) - проектировать системы защиты от рейдерских захватов. 	<p>Интерактивные лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов, работа с литературой и другими источниками, эссе, консультации преподавателей, обсуждение подготовленных студентами эссе</p>

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образователь- ные технологии
		<p>адаптация к требованиям рынка капитала и т.д.) Реорганизация и реструктуризация: понятия и их соотношение. Схемы реорганизации корпоративных структур. Особенности стратегий реорганизации крупных корпоративных структур в форме слияния, присоединения (поглощения), разделения, выделения, преобразования, ликвидации. Слияние (поглощение) и возможности внешнего экономического роста. Мотивы объединения капиталов: выгоды интеграции и диверсификации, возможности комбинации ресурсов, распределение рисков по структурным подразделениям и т.д. Критерии выгодности слияния (поглощения). Факторы, определяющие стратегические решения о слиянии (поглощении). Принципы слияния, стратегический выбор и проектирование рациональной модели корпоративного управления. Способы достижения контроля за деятельностью приобретаемого предприятия. Мировой опыт слияний (поглощений) в процессе формирования и развития корпораций, его использование в российской экономике. Особенности слияний в России: перспективы и принципы распространения враждебных поглощений. Способы противодействия недружественным (враждебным) корпоративным захватам. Отношение властных структур к слияниям (поглощениям). Слияния и антимонопольное законодательство. Проблемы отторжения отдельных частей интегрированного корпоративного образования: стратегическая цель и организация процесса. Оценка корпоративного капитала при реализации стратегии слиянии (поглощении), возникновение новой</p>		<p>Владеть: - приемами организационного оформления (дизайна) корпоративного центра, оценки его эффективности; -способами оценки эффекта синергии при осуществлении сделок слияний (поглощений).</p>	

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		корпоративной структуры. Принципы организации оценки эффективности объединения. Основные стратегические цели оценки: определение стоимости капитала корпоративной структуры; сопоставление выигрышей и издержек объединения капиталов. Методы определения коэффициента обмена акций при слиянии (поглощении).			
5	Стратегические альянсы в корпоративном менеджменте	<p><u>Цель:</u> раскрыть и обосновать движущие мотивы и последствия создания стратегических альянсов.</p> <p><u>Задачи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -классифицировать стратегические альянсы; -установить риски и построить возможные сценарии развития стратегических альянсов. <p><u>Содержание темы:</u> Понятие стратегического альянса и конкурентные стратегии. Виды стратегических альянсов между компаниями-неконкурентами (по Б. Гаретту и П. Дюссожу): транснациональные СП, вертикальные, межотраслевые. Альянсы между компаниями-конкурентами: интеграционные, псевдоконцентрационные, комплиментарные. Стратегические цели и задачи создания альянсов (партнерств). Риски создания альянсов в России. Сценарии развития стратегических альянсов: «развод», «временный проект», «начальный этап к слиянию». Анализ примеров стратегических альянсов в развивающихся экономиках.</p>	ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виды и типы стратегических альянсов - отличия и характерные признаки стратегических альянсов по сравнению с другими ИКС; - специфику стратегии формирования стратегических альянсов. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -классифицировать стратегические альянсы; -определять возможные сценарии развития стратегических альянсов.. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками формулирования целей и задачи создания альянсов. -приемами изучения лучших практик и опыта функционирования 	Лекции, лабораторные работы, самостоятельная работа студентов, работа с литературой и другими источниками, письменные домашние задания, консультации преподавателей, деловые игры

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
				стратегических альянсов в русской экономике.	
6	Реализация проектов государственно- частного партнерства	<p><u>Цель:</u> раскрыть государственно-частное партнерство как объект стратегического управленческого анализа</p> <p><u>Задачи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - показать цели, инструменты и формы ГЧП - раскрыть содержание проектов ГЧП в реализации корпоративных стратегий <p><u>Содержание темы:</u> Государственно-корпоративное партнерство как объект стратегического управленческого анализа.</p> <p>Государственно-корпоративное партнерство: сущность, цели, задачи, основные формы и инструменты. Общие положения, концепции ГЧП, направления ее дальнейшего развития.</p> <p>Модели государственно-корпоративного партнерства (зарубежный и отечественный опыт). Классификация моделей (разновидностей) государственно-корпоративного партнерства: равноправное на договорной основе, неравноправное (парадоксальное), ассиметричное, конкурентное.</p> <p>Управление рисками государственно-корпоративного партнерства.</p> <p>Эффективность (результативность) проектов государственно-корпоративного партнерства в различных сферах и отраслях национальной экономики.</p> <p>Особенности взаимодействия государства и корпоративного сектора в кризисных условиях.</p>	ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - общие положения различных компетенций ГЧП; - классификацию моделей ГЧП; - нормативно-правовую базу ГЧП. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять основные инструменты ГЧП; - управлять рисками ГЧП; - оценивать эффективность проектов ГЧП; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - приемами результативного взаимодействия государства и корпоративного сектора в кризисных условиях; - методикой разработки алгоритмов реализации и проектов ГЧП. 	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов, работа с литературой и другими источниками, письменные домашние задания, консультации преподавателей, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
7	Стратегия роста капитализации и обеспечения инвестиционной	<p><u>Цель:</u> изучить инструменты разработки и реализации стратегии роста капитализации.</p> <p><u>Задачи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - раскрыть способы и факторы управления капиталом и 	ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в чем состоит принцип доминирования акционера. - особенности установления и 	Лекции, практические занятия, самостоятельная

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образователь- ные технологии
	привлекательности компаний в системе корпоративного управления	<p>стоимостью корпорации.</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявить причины и способы устранения нарушений прав инвесторов(акционеров). - обосновать факторы повышения инвестиционной привлекательности компаний. <p><u>Содержание темы:</u> Подотчетность инвестору: принцип доминирования акционера. Основы управления финансами корпорации (дивидендная политика, размещение акций, структура капитала корпорации).</p> <p>Оценка корпоративных структур и нефинансовые аспекты деятельности корпоративных образований. Развитие отношений с заинтересованными лицами. Вложения в нематериальные активы.</p> <p>Инвестиционная привлекательность корпорации и ее обеспечение в системе корпоративного управления. Корпоративное управление и стоимость корпорации. Рейтинговые оценки инвестиционной привлекательности. Управление стоимостью. Оценка капитализации корпоративных структур. Управление капитализацией (на примерах ведущих корпоративных российских структур). Основные факторы роста рыночной капитализации (рост собственного капитала, высокие финансовые результаты и их стабильный (повышающийся) уровень, рост рейтингов, стабильность дивидендной политики, листинг крупнейших торговых площадей и т.д.).</p> <p>Основные направления нарушения прав акционеров (размывание акций, использование преимущественного положения основного инвестора, сомнительные правовые решения и т.д.) Внедрение добросовестной практики акционирования капитала, как условия защиты прав акционеров.</p> <p>Особенности корпоративного управления на</p>	ПК-14	<p>развития отношений с заинтересованными лицами (инвесторами) в рамках IR-менеджмента.</p> <ul style="list-style-type: none"> -особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -проводить эффективную политику управления финансами корпорации; -оценивать вложения в нематериальные активы; -определять основные факторы роста рыночной капитализации компании. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> -инструментами оценки корпоративных структур (включая рейтинговые); -приемами внедрения лучшей практики акционирования капитала как условия защиты прав акционеров. 	<p>ая работа студентов, работа с литературой и другими источниками, письменные домашние задания, консультации преподавателе й, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода</p>

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		предприятиях с государственным участием.			
8	<p>Оценка результатов деятельности корпоративных структур. Особенности проектирования и внедрения сбалансированной системы показателей</p>	<p><u>Цель:</u> научиться применять различные методики оценки деятельности крупных корпоративных структур.</p> <p><u>Задачи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ознакомиться с опытом использования различных систем оценок деятельности корпораций - апробировать стратегии внедрения ССП <p><u>Содержание темы:</u> Обзор систем оценок результатов деятельности корпоративных структур, их достоинства и недостатки (традиционные подходы, основанные на финансовых показателях; современные подходы – максимизация экономической стоимости корпоративных структур как основная задача управления). Необходимость учета нефинансовой информации, учитывающей изменения во внешней среде, использование нефинансовых показателей эффективности.</p> <p>Система сбалансированных показателей – ССП (Balanced Scorecards, BSC) Д. Нортон и Р. Каплана как способ реализации стратегии и управления предприятиями. Возможности, опыт и перспективы применения системы BSC в крупных корпоративных структурах.</p> <p>Алгоритм построения системы стратегического управления в корпорации. Декомпозиция (разработка, структурирование) корпоративной стратегии на конкретные стратегические цели.</p> <p>Группировка (разложение) стратегических целей (objectives) по корзинам или «проециям» («перспективам») (финансы – оценка со стороны акционеров, потенциальных инвесторов; клиенты – оценка со стороны потребителей и рынка сбыта; внутренние бизнес-процессы, определяющие конкретные преимущества; обучение и развитие).</p>	<p>ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современные подходы к оценке деятельности корпоративных структур - особенности стратегии проектирования и внедрения BSC <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценить возможности и перспективы применения BSC в крупных корпоративных структурах; - рассчитывать показатели, входящие в BSC - выбирать модули BSC применительно к специфике деятельности отдельных корпоративных образований; - декомпозировать стратегические цели по корзинам (проециям) и создавать стратегические карты <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками разработки индивидуальных стратегических карт для каждого работника корпоративного образования; - приемами анализа причин возможных неудач внедрения BSC, оценивания деятельности персонала на основе BSC 	<p>Интерактивные лекции, лабораторные работы, самостоятельная работа студентов, работа с литературой и другими источниками, расчетно-аналитические задания, консультации преподавателей, компьютерные симуляции</p>

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образователь- ные технологии
		<p>Стратегические карты как графическое и логическое отражение стратегических целей и причинно-следственных связей между ними, необходимые для понимания работниками корпоративных структур их места, роли и задач в реализации общей стратегии.</p> <p>Взаимосвязи составляющих BSC. Стратегические темы.</p> <p>Планирование построения BSC в корпорациях.</p> <p>Критические факторы успеха (на примерах деятельности российских корпоративных структур) и ключевые показатели. Целевые значения показателей.</p> <p>Рассмотрение практического примера построения BSC.</p> <p>Расчет показателей, входящих в BSC (на примере корпоративной структуры).</p> <p>Особенности стратегии проектирования и внедрения BSC.</p> <p>Согласование внутренних показателей со стратегическими целями.</p> <p>Выбор модулей BSC применительно к специфике деятельности отдельных корпоративных образований (модули топ-менеджеров, стратегических тем, видов бизнеса, подразделений, проектов, работников и т.д.</p> <p>Представление каждого модуля в разрезе базовой структуры BSC, включающих несколько корзин (перспектив). Создание сбалансированной системы показателей для внутрикорпоративных подразделений.</p> <p>Разработка индивидуальных стратегических карт для каждого работника корпоративного образования.</p> <p>Отчетность, ответственность и система вознаграждения за достижение поставленных целей в концепции BSC на всех уровнях системы.</p> <p>Практические аспекты стратегии внедрения BSC.</p> <p>Реализация концепции BSC в корпоративных программных продуктах (SAP, SEM, MBS-Ахпта).</p>			

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		<p>Анализ причин возможных неудач и трудностей внедрения BSC в корпоративных структурах (моральная и профессиональная неготовность компаний к изменениям, незрелая корпоративная культура для поддержки нововведений, безумное следование «классическим» шаблонам и недоучет сугубо корпоративных «проекций» - социальная сфера, внешняя среда и т.д.; примат операционного подхода и излишняя детализация, размывающая корпоративные стратегические приоритеты, дистанцирование топ-менеджмента от внедрения и т.д.).</p> <p>Оценка деятельности персонала на основе BSC. Внедрение системы мотивации на основе BSC в корпоративных структурах. BSC в управлении изменениями.</p>			
9	<p>Стратегическая роль эффективного совета директоров: способы определения, оценки и мотивации</p>	<p><u>Цель:</u> - выяснить в чем состоят выгоды для компании от формирования эффективного совета директоров</p> <p><u>Задачи:</u> - определить функции эффективного совета директоров; - оценивать деятельность совета директоров, его отдельных членов в решении стратегических вопросов.</p> <p><u>Содержание темы:</u> Особенности управления в акционерном обществе. Высший орган управления акционерным обществом, его функции. Роль и место совета директоров.</p> <p>Деятельность Совета директоров по формированию и реализации стратегий: жизненный цикл компании и основные стратегические задачи, стратегическая модель компании и структурирование пространства интересов.</p> <p>Понятие «независимый директор». Соблюдение на практике независимости членов совета директоров от менеджмента. Подбор членов Совета директоров. Обязанности и права членов Совета директоров.</p>	<p>ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14</p>	<p>Знать: - типичные подходы к формированию и реализации стратегий компании Советом директоров - обязанности и права членов Совета директоров, процедуры создания комитетов при Совете директоров;</p> <p>Уметь: - предлагать эффективные решения по улучшению взаимоотношений исполнительного руководства корпорации с собственниками (акционерами); - применять модели и концепции построения эффективного совета директоров;</p>	<p>Интерактивные лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов, работа с литературой и другими источниками, письменные домашние задания, консультации преподавателей, анализ деловых ситуаций на</p>

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образователь- ные технологии
		<p>Задачи Совета директоров. Оценка Совета директоров как в целом, так и отдельных членов Совета директоров.</p> <p>Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления. Высшее исполнительное руководство корпорации (топ-менеджмент): понятие, функции и предназначение. Внутрикorporативные отношения высшего руководства и служащих (работников) корпорации. Эффективная кадровая политика как условие роста и развития корпорации. Социальное партнерство. Роль профсоюзов в развитии корпоративных норм поведения персонала и регулировании трудовых аспектов деятельности. Формирование отношений руководства корпораций и работников.</p> <p>Проблемы взаимоотношения руководства корпорации с акционерами (собственниками). Методы управленческого поведения: модель управленческой выгоды, модель управленческой благодарности, агентские и сигнальные модели, модели информации, понятие агентских издержек. Модели и концепции построения эффективного совета директоров как стратегическая задача. Модель С-В-S-R (Дж. Джиллис, П. Барта, Р. Леблан), модель Р. Трикера, модель Б. Гэрретта, Д. Зонненфилда, М. Хилба (концепция «New corporate Governance»). Развитие данных моделей с учетом российской специфики отечественными специалистами.</p> <p>Алгоритм и процедуры деятельности Совета директоров по управлению кризисами и рисками.</p>		<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками подбора членов совета директоров; - пониманием рациональных алгоритмов и процедур деятельности совета директоров по управлению кризисами и рисками 	<p>основе кейс-метода</p>
10	Стратегии управления внутри и межкорпоративными конфликтами	<p><u>Цель:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - получить навыки управления внутри и межкорпоративными конфликтами <p><u>Задачи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - вскрыть возможные источники возникновения 	<p>ОК-5 ПК-2 ПК-7 ПК-8 ПК-14</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - характер противоречий в корпоративной среде - принципы построения отношений с заинтересованными 	<p>Лекции, практические занятия, самостоятельная работа</p>

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		<p>конфликтов в корпоративных структурах и во взаимоотношениях с другими компаниями</p> <ul style="list-style-type: none"> - приобрести навыки разрешения внутри и межкорпоративных конфликтов - получить представление о лоббизме как объекте корпоративного управления. <p><u>Содержание темы:</u> Источники возникновения конфликтов в корпоративных структурах: недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей, устарелость оргструктур и нечеткое разграничение прав и обязанностей работников, ограниченность ресурсов. Противоречие между функциями и видами трудовой деятельности, различия в манере поведения и жизненном опыте, неопределенность перспектив роста, недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджеров, собственников (владельцев) и недостаточный уровень профессионализма. Способы разрешения межкорпоративных конфликтов. Возможности корпоративного управления в разрешении конфликтов между обществом и корпорациями.</p> <p>Роль внешней среды в развитии корпоративных образований. Особенности взаимодействия корпораций с внешней средой. Принципы построения отношений с общественностью. Поддержка связей с поставщиками и потребителями.</p> <p>Особенности регулирования общественной полезности корпораций и властных структур (в том числе в конфликтных сферах) в поиске эффективных методов формирования хозяйственной деятельности. Регулирование деятельности естественных монополий (на примерах деятельности РЖД, Газпром и др.). Проблема сбалансированного распределения экономической власти и</p>		<p>сторонами на бесконфликтной основе</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять природу и формы проявления внутри и межкорпоративных конфликтов - оценивать методы государственного вмешательства в межкорпоративные отношения <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - приемами и инструментами корпоративного управления в разрешении конфликтов - способами разработки стратегии управления межкорпоративными конфликтами. 	<p>студентов, работа с литературой и другими источниками, письменные домашние задания, консультации преподавателе й, групповые дискуссии и проекты</p>

№№ п/п	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образователь- ные технологии
		<p>развития корпоративного сектора. Проблемы правительственного (государственного) вмешательства в деятельность российских корпораций. Поведение регулирующих и надзорных органов: теория и практика захвата, теория и практика распределения выгоды и ущерба. Лоббизм как объект корпоративного управления. Практика управления корпорацией: регулярный аудит и внутрикорпоративная этика.</p>			

Аудиторная нагрузка 24 часа

Самостоятельная работа 84 часа

Форма контроля - зачет

Составитель: к.э.н., доц. Беляев Ю. К.

Рецензенты: Чернышев Б.Н., д.э.н., проф. Кафедры экономики организации и управления персоналом Финансового университета при правительстве РФ

Лукьянова М. Н., к.э.н, доц. Кафедры государственного и муниципального управления РЭУ им. Г.В. Плеханова

