

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

УТВЕРЖДЕНО  
Директор ВШМБ  
В.Н. Егоров  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

**«Закономерности развития компании и бизнес-  
архитектура»**

(наименование дисциплины/модуля)

Наименование программы: Мастер делового администрирования - Master of Business Administration (MBA – General Management)

Программу разработал: к.э.н., Шкуратов Сергей Егорович

Самара, 2018 г.

## 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Формирование и совершенствование компетенций:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

### **Знать:**

- типы организационных структур и особенности их функционирования;  
- процесс, принципы и факторы формирования организационных структур;  
- подходы разделения труда как внутреннее условие управления человеческими ресурсами ;

- особенности персонала, уровень подготовки, тип управленческой роли;

- способы социализации как основа личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

### **Уметь:**

- формировать уровни взаимосвязи между подразделениями организационных структур;

- выбирать типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд;

- планировать, делегировать полномочия, осуществлять мероприятия

- формировать систему контроля за деятельностью подчиненных с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

### **Владеть:**

- приемами анализа организационных структур и особенностей их функционирования;

- навыками подготовки комплекта документов при проектировании организационных структур, предусматривающий способ распределения задач , ресурсов и полномочий в организации.

- системой контроля за деятельностью подчиненных с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

<b>Компетенции (код, наименование)</b>	<b>Уровни сформированн ости компетенции</b>	<b>Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)</b>
ОПК-3- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организацией, планировать и осуществлять	1. Пороговый	<b>Знать:</b> - типы организационных структур и особенности их функционирования; - процесс, принципы и факторы формирования организационных структур; - подходы разделения труда как внутреннее условие управления человеческими ресурсами ; - особенности персонала, уровень подготовки, тип управленческой роли; - способы социализации как основа личной ответственности за осуществляемые мероприятия; <b>Уметь:</b>

<p>мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p>		<p>формировать уровни взаимосвязи между подразделениями организационных структур;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд;</li> <li>- планировать, делегировать полномочия, осуществлять мероприятия</li> <li>- формировать систему контроля за деятельностью подчиненных с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</li> </ul>
	<p>2. Повышенный</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- типы организационных структур и особенности их функционирования;</li> <li>- процесс, принципы и факторы формирования организационных структур;</li> <li>- подходы разделения труда как внутреннее условие управления человеческими ресурсами ;</li> <li>- особенности персонала, уровень подготовки, тип управленческой роли;</li> <li>- способы социализации как основа личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</li> </ul> <p>;</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>формировать уровни взаимосвязи между подразделениями организационных структур;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд;</li> <li>- планировать, делегировать полномочия, осуществлять мероприятия</li> <li>- формировать систему контроля за деятельностью подчиненных с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приемами анализа организационных структур и особенностей их функционирования;</li> <li>- навыками подготовки комплекта документов при проектировании организационных структур, предусматривающий способ распределения задач , ресурсов и полномочий в организации.</li> <li>- системой контроля за деятельностью подчиненных с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</li> </ul>

--	--	--

- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);

**Задачи курса:**

- познакомить слушателей с историей развития, современной методологией и основными понятиями технологии управления проектами;
- дать определения и понятия проектов, программ и их контекста, как объектов управления;
- показать процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта;
- познакомить слушателей на конкретном примере с технологией управления проектом.

**В результате изучения курса слушатели должны освоить:**

- технологию определения цели, предметной области и структуры проекта;
- метод формирования организационно-технологической модели проекта;
- методику расчета календарного плана осуществления проекта;
- технологию формирования основных разделов сводного плана проекта;
- формы контроля и регулирования хода выполнения проекта по его основным параметрам;
- современные программные средства и информационные технологии, используемые в управлении проектами.

**Требования к результатам освоения дисциплины (модуля), включая перечень осваиваемых профессиональных компетенций:**

Формирование и совершенствование компетенций:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);

**2. Содержание дисциплины**

**1.3. Содержание программы**

**1. Бизнес-как система (1 час)**

1.1. «Матчасть» системного подхода: система, элементы, связи, ...

1.2. Общесистемные законы для управления бизнесом: синергии, закон развития системы,

Бира, Берталанфи, Эшби.

**2. Стратегии и Архитектура бизнеса (1 час)**

2.1. Стратегия < > Архитектура < > Дизайн < > Структура

2.2. Цели и стратегия бизнеса как отправная точка проектирования организации: взаимосвязь

стратегия – архитектура - производительность

2.3. Стейкхолдеры как участники организационно-управленческого проектирования (типажи

собственников и типажи корпоративных центров)

### **3. Организационное структурирование бизнеса: факторы, тенденции, альтернативы (1 час)**

- 3.1. Основные параметры организационной архитектуры (компоненты организационной модели)
- 3.2. Ключевые проекции функционирования организации
- 3.3. Разделение и координация, иерархия, централизации и децентрализации, планирование и контроль в системе управления
- 3.4. Альтернативные конфигурации архитектуры бизнеса и ситуационные факторы (контекст) их выбора и построения
- 3.5. Порядок проектирования и инструментальные средства преобразования архитектуры бизнеса

### **4. Бизнес-модель как образ архитектуры (1 час)**

- 4.1. статические (структура, устройство, слагаемые): 7 C + звезда, оргструктура и силовые поля, 4W
- 4.2. динамические (связи, преобразование энергии, потоки): канва бизнес-модели, цепочка создания стоимости, ресурсный подход, Balance Scorecard, кривая жизненного цикла и S-образные кривые, от «управления по заданиям» до «управления по ценностям»

### **5. Развитие как объект управления (1 час)**

- 5.1. Рост, развитие, эффективность
- 5.2. Эволюция, революция, рэволюция
- 5.3. Активность (драйвер развития, его КПД, изменчивость и истощение как ресурса), двойственность и соотношение полярных свойств, предельность, игра явлений и тенденций, ритмичность, цикличность, гармония (баланс).
- 5.4. Архитектура стабильности и архитектура изменений
- 5.5. Жизненный цикл компании: характеристики, последовательность и содержание этапов и кризисов развития, доминирующие характеристики организационно-управленческой архитектуры.

### **6. Архитектура диверсифицированного бизнеса (градостроительство корпорации) (1 час)**

- 6.1. Корпоративная стратегия и корпоративная структура
- 6.2. Ширина и глубина операций, синергия и эмерджентность
- 6.3. «Дочки – матери», «отцы и дети» (СЗХ и КЦ)
- 6.4. Альтернативные конфигурации архитектуры диверсифицированного бизнеса

### **7. Bonus track**

- 7.1. Витрувий, Альберти и Палладио нам в помощь!
- 7.2. Пирамиды и купола, классицизм и конструктивизм, ансамбль и доминанты, парцелла и микрорайон, форма и функция.
- 7.3. Народная мудрость как архидея
- 7.4. ТРЕНДец архитектуре вашей бизнес-модели

Практические занятия – 14 часов  
Самостоятельная работа – 32 часа

### 3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – зачет

### 4.Оценочные материалы дисциплины (модуля)

#### Шкала оценивания знаний, навыков и компетенций слушателей ВШМБ

отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
<p>1. полно раскрыто содержание вопроса;</p> <p>2. материал изложен грамотно, логически последовательно, правильно используется терминология;</p> <p>3. показано умение применения инструментов анализа и планирования;</p> <p>4. продемонстрировано усвоение ранее изученных вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</p> <p>5. материалы оформлены качественно, грамотно;</p> <p>6. на дополнительные вопросы комиссии получены верные лаконичные ответы ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.</p>	<p>1. ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку отлично, но при этом может иметь следующие недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- в изложении допущены незначительные пробелы, не искажившие содержание ответа;</li><li>- допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию члена комиссии;</li><li>- допущены ошибка или более двух недочетов при освещении дополнительных вопросов, которые легко исправляются по замечанию члена комиссии.</li></ul>	<p>1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</p> <p>2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена достаточная сформированность компетенций, умений и навыков.</p>	<p>1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, не показано общее понимание вопроса и не продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</p> <p>2. допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, не исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков;</p> <p>4. отказ от ответа</p>
<b>Повышенный уровень</b>		<b>Пороговый уровень</b>	<b>Компетенции не сформированы</b>

«Зачтено» соответствует оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

Если работа не отвечает названным критериям, выставляется оценка «не зачтено».

**Кейс:**

Парадокс близнецов: "Акме" и "Омега" (Часть 1)

В 1956 году компания “Technological Products of Erie”, штат Пенсильвания, была выкуплена

производственной компанией “Cleveland”. “Cleveland” не была заинтересована в подразделениях

“Technological Products”, занимавшихся электроникой, и впоследствии продала разным инвесторам два

завода, производивших печатные платы. Один из заводов, расположенный неподалеку от Waterford, был

переименован в “Acme Electronics”, а другой, находившийся в городе Erie, был переименован в “Omega

Electronics, Inc.”

В «Акме» сохранился старый управленческий состав, а генеральный директор стал президентом. В

«Омега» наняли нового президента, который до этого был директором большой исследовательской

лаборатории в области электроники, а также повысили в должности некоторых из старых работников

завода. «Акме» и «Омега» часто конкурировали друг с другом за получение одних и тех же контрактов.

Как субподрядчики обе фирмы выгадали от бума электроники в начале 1970-х, и в будущем стремились

продолжать расти и расширяться. Годовые продажи «Акме» составляли 10 миллионов долларов, а число

сотрудников достигало 550. В «Омега» работали 480 человек, а годовые продажи составляли 8 миллионов

долларов. К большому сожалению руководства «Омега», «Акме» регулярно получала более высокие

чистые прибыли.

Внутри «Акме»

Президент «Акме», Джон Тайлер, был уверен в том, что если бы потребность не была такой

большой, конкурент «Акме» не выжил бы. «На самом деле, - говорил он, - мы могли регулярно

выигрывать у «Омега» наиболее выгодные контракты и таким образом увеличивать нашу прибыль».

Тайлер приписывал высокую результативность работы фирмы своему умению управлять «тесным

кораблем». Он объяснил, что оставил основную структуру, разработанную “Technological Products”,

потому, что она была наиболее эффективной для производства в больших объемах печатных плат и их

последующей сборки. У «Акме» была нарисована детализированная схема организационной структуры и

написаны подробные должностные инструкции. Тайлер был уверен в том, что для эффективной

деятельности и высоких прибылей компании каждый работник должен иметь четкие обязанности и узкоспециализированные должности. В основном люди были довольны своей работой в «Акме», однако некоторые менеджеры высказывали желание иметь немного больше свободы в своей деятельности.

Внутри «Омега»

Президент «Омега», Джим Роулз, не верил в могущество схем организационной структуры. Ему

казалось, что в его организации есть отделы похожие на «Акме», но он считал, что для достаточно

маленького завода как «Омега» схемы организационной структуры только строят барьеры между

специалистами, которые должны работать вместе. Служебные записки были запрещены с тех пор, как

Роулз произнес: «Завод достаточно маленький, и если люди хотят общаться, они могут просто подойти

друг к другу и поговорить».

Глава инженерно-механического отдела сказал: «Джим тратит слишком много своего и моего

времени на то, чтобы убедиться в том, что каждый понимает то, что мы делаем, и чтобы выслушать все

предложения». Роулз уделял много внимания удовлетворению персонала и хотел, чтобы каждый

чувствовал себя частью организации. Команда высшего руководства разделяла подход Роулза. Они также

верили, что для усиления сотрудничества отделов работники должны быть знакомы с деятельностью

каждого в организации. Новый сотрудник инженерно-технологического отдела рассказал: «Когда я

впервые попал сюда, я не был уверен в том, что должен делать. Один день я работал с инженерами-

механиками, на следующий помогал отделу отгрузок разрабатывать упаковочный материал. Первые

месяцы на работе были лихорадочными, но, в конце концов, я осознал, что приводит «Омега» в движение.

Вопросы:

1. Как, по мнению Президента «Акме» Джона Тайлера, должна быть построена идеальная компания?

Опишите его идеал компании, используя модель «звезда».

2. Как видит идеальную компанию Президент «Омега» Джим Роулз? Используйте модель «звезда».

3. Какую из описанных компаний можно считать более эффективной?

## 5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)

Григорьева А.

Модели постановки **бизнес**-требований по реинжинирингу архитектуры подразделений ТНК [Текст] / А. Григорьева  
// Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №12. - С. 98-104.

Аньшин, В. М.

Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании [Текст]  
: монография / Е. С. Глазовская, Е. Ю. Перцева. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 267 с. ;  
60x90/16. - (Научная мысль). - Библиогр.: с. 242 - 263. - ISBN 978-5-16-012011-9 : 723 р.  
84 к.

Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва [Текст] : Кайдзен.  
Лидерство. Бережливое производство / Под общ. ред. А. Баранова и Р. Нугайбекова. -  
СПб. : Питер, 2015. - 272 с. ; 60x90/16. - Библиогр.: с. 268 - 269. - ISBN 978-5-4461-  
0243-3 : 472 р. 80 к.

Перминов, С. М.

Управление компанией на рынке B2B [Текст] . - СПб. : Питер, 2015. - 704 с. ;  
70x100/16. - ISBN 978-5-4461-0310-2 : 756 р.

Зинов, В. Г.

Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами  
[Текст] : учеб. пособие / Т. Я. Лебедева, С. А. Цыганов. - М. : Дело, 2014. - 248 с. ;  
60x90/16. - (Образовательные инновации). - ISBN 978-5-7749-0906-3 : 344 р. 45 к.