

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце: МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФИО: Силин Яков Петрович

Должность: Ректор

Дата подписания: 11.07.2024 09:09:44

Уникальный программный ключ

24f866be2aca16484036a2e2a509511665c

Одобрена

на заседании кафедры

04.12.2023 г.

протокол № 4

Зав. кафедрой Ткаченко И.Н.

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Утверждена

Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования

13 декабря 2023 г.

протокол № 4

Председатель

Карх Д.А.



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Управление стратегическими изменениями и стратегической эффективностью
Направление подготовки	38.04.01 Экономика
Профиль	Устойчивость корпоративного бизнеса в мировой и национальной экономике
Форма обучения	очно-заочная
Год набора	2024
Разработана:	
Профессор, д.э.н.	Ткаченко И.Н.
Доцент, к.э.н.	Савченко Я.В.

Екатеринбург  
2023 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>11</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>12</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>14</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>20</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>20</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>21</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>22</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 11.08.2020 г. № 939)
ПС	

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель - формирование у магистрантов системы знаний о закономерностях развития организации и основных моделях организационных изменений в аспекте жизненного цикла организации, изучение различных подходов к проведению перемен в современных компаниях, стратегических типов организационных изменений и современных инструментов управления изменениями; формирование у магистрантов системы знаний по управлению эффективностью деятельности компании в современных экономических условиях; получение навыков формирования системы сбалансированных показателей и ее использования как инструмента стратегического контроля и управления компанией.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 2						
Экзамен	144	16	4	12	101	4

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Профессиональные компетенции (ПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
аналитический	
ПК-5 Определение направлений развития организации	ИД-1.ПК-5 Знать: Теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; Теорию конфликтов; Методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; Языки визуального моделирования; Теорию управления рисками; Теорию менеджмента; Управление ресурсами; Теорию организационного развития; Теорию систем; Предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.

<p>ПК-5 Определение направлений развития организации</p>	<p>ИД-2.ПК-5 Уметь: Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</p>
	<p>ИД-3.ПК-5 Иметь практический опыт: Определение подхода к проведению бизнес-анализа; Определение подхода к работе с информацией бизнес-анализа; Определение подхода к работе с заинтересованными сторонами; Определение подхода к разработке различных типов требований; Определение подхода к работе с изменениями различных типов требований; Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу</p>
<p>ПК-6 Разработка стратегии управления изменениями в организации</p>	<p>ИД-1.ПК-6 Знать: Теорию заинтересованных сторон; Методику оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями; Методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; Предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p>
	<p>ИД-2.ПК-6 Уметь: Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; Использовать техники эффективных коммуникаций; Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; Разрабатывать бизнес-кейсы; Проводить анализ деятельности организации; Моделировать объем и границы работ</p>
	<p>ИД-3.ПК-6 Иметь практический опыт: Определения цели и задач стратегических изменений в организации; Определения основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; Определения критериев оценки успеха стратегических изменений в организации; Оценки соответствия изменений стратегическим целям организации; Определения заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации; Определения основных аспектов организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями; Выбора стратегии в составе группы экспертов; Определения промежуточных состояний при реализации выбранной стратегии изменений в организации; Разработки планов реализации стратегических изменений в организации; Мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации</p>

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
организационно-управленческий	
ПК-1 Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе	<p>ИД-1.ПК-1 Знать: Теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; Теорию конфликтов; Методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; Языки визуального моделирования; Теорию управления рисками; Теорию менеджмента; Управление ресурсами; Теорию организационного развития; Теорию систем; Предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p> <p>ИД-2.ПК-1 Уметь: Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</p> <p>ИД-3.ПК-1 Иметь практический опыт: Определение подхода к проведению бизнес-анализа; Определение подхода к работе с информацией бизнес-анализа; Определение подхода к работе с заинтересованными сторонами; Определение подхода к разработке различных типов требований; Определение подхода к работе с изменениями различных типов требований; Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу</p>
ПК-2 Руководство бизнес-анализом	<p>ИД-1.ПК-2 Знать: Теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; Теорию конфликтов; Теорию управления рисками; Теорию менеджмента; Управление ресурсами; Теорию организационного развития; Теорию систем; Предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p> <p>ИД-2.ПК-2 Уметь: Использовать техники эффективных коммуникаций; Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; Проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев; Разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа</p> <p>ИД-3.ПК-2 Иметь практический опыт: Разработки требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа; Разработки планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения; Сбора информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации; Разработки путей развития бизнес-анализа в организации</p>

Профессиональные компетенции (ПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
организационно-управленческий	
<p>ПК-3 Создание и развитие интегрированной системы управления рисками организации</p>	<p>ИД-1.ПК-3 Знать: Принципы целеполагания, организационного планирования и прогнозирования; Национальные и международные стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками; Национальные и международные стандарты, лучшие практики интегрированного управления рисками; Законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками; Современные методы и приемы психологии управления; Современные инструменты управления человеческими ресурсами Должностные инструкции работников подразделения; Методы идентификации, оценки и управления рисками и возможности их применения; Принципы построения карты рисков, ее назначение и методы анализа; Методы оценки и управления рисками и возможности их применения в организации; Методики и лучшие практики определения ключевых индикаторов риска; Методики, лучшие практики, оценки и исследования предельно допустимого уровня риска; Методика выбора варианта или метода воздействия на риск; методы подготовки и внедрения планов воздействия на риск; Стратегии, методы управления рисками и варианты их применения; Способы оценки эффективности процесса управления рисками; Методы и процедуры совершенствования системы управления рисками; Методы мониторинга и оценки качества риск-менеджмента на основе системы индикаторов и их динамики; Принципы построения систем управления рисками; Этапы разработки систем управления рисками; Внешний и внутренний контекст процесса управления рисками; Элементы системы управления рисками и их взаимосвязь;</p>
	<p>ИД-2.ПК-3 Знать: Стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации; Принципы внедрения системы управления рисками; Полномочия и обязательства менеджмента по реализации плана управления рисками; Локальные нормативные акты по управлению рисками в организации; Принципы теории управления изменениями; Современные информационные системы и технологии управления рисками и возможности их применения в организации; Требования к обеспечению сохранения коммерческой тайны; Нормы профессиональной этики; Нормы корпоративного управления и корпоративной культур; Локальные нормативные акты, определяющие нормы корпоративного управления и корпоративной культуры; Внутренний и внешний контекст функционирования организации; Принципы управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях, а также управления непрерывностью бизнеса; Национальные и международные стандарты, лучшие практики по обеспечению социальной ответственности и регулированию вопросов устойчивого развития; Принципы и методы обеспечения устойчивого развития организации и социальной ответственности</p>

<p>ПК-3 Создание и развитие интегрированной системы управления рисками организации</p>	<p>ИД-3.ПК-3 Уметь: Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения; Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками; Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации; Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками; Применять термины и принципы риск-менеджмента; Описывать бизнес-процессы с учетом рисков; Вырабатывать рекомендации по принятию решений в сфере управления рисками в рамках подразделения; Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников; Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении; Составлять календарный план работ работников; Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения; Прогнозировать и определять потребность в работниках; Формулировать требования к сотрудникам и формировать заявки на подбор кадров; Формировать индивидуальный план развития работников; Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками; Адаптировать элементы системы риск-менеджмента к условиям функционирования организации, а также к новым бизнес-процессам и направлениям; Анализировать и применять методики оценки управления рисками и реагирования на риски; Организовывать процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых стандартов; Обработать информацию по рискам в отрасли и в организации; Проводить диагностику существующей в организации практики управления рисками; Разрабатывать программы по совершенствованию процедур управления рисками в соответствии с лучшими практиками; Интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления; Обеспечивать взаимодействие между процессом риск-менеджмента и другими процессами в организации; Применять принципы управления рисками в чрезвычайных и кризисных ситуациях;</p>
--	--

<p>ПК-3 Создание и развитие интегрированной системы управления рисками организации</p>	<p>ИД-4.ПК-3 Уметь: Документировать элементы и процесс риск-менеджмента в организации; Идентифицировать пути развития чрезвычайных и кризисных ситуаций и их последствия; Развивать приемы управления непрерывностью бизнеса; Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне продвинутого пользователя; Определять перечень мероприятий, достаточных для покрытия риска; Анализировать и применять методики оценки и управления рисками; Анализировать отчетность по всем видам рисков организации; Производить периодический мониторинг предельно допустимого уровня риска; Информировать вышестоящее руководство о существенных фактах по рискам организации; Составлять мероприятия и контрольные процедуры по управлению рисками; Осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики; Выявлять недостатки существующей системы и разрабатывать рекомендации по улучшению процедур управления рисками в соответствии с национальными или международными стандартами; Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне продвинутого пользователя, работать со специализированными программами по управлению рисками; Анализировать актуальные данные по системе управления рисками, лучшие практики построения системы управления рисками в России и мире, тенденции риск-менеджмента; Анализировать локальные нормативные акты по управлению рисками и выработать рекомендации по их актуализации; Совершенствовать систему и процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых стандартов; Анализировать информацию по рискам в отрасли и в организации; Составлять отчеты и использовать информацию, полученную из внутренних и внешних отчетов организации, а также из результатов аудиторских заключений</p>
--	--



<p>ПК-3 Создание и развитие интегрированной системы управления рисками организации</p>	<p>ИД-5.ПК-3 Иметь практический опыт: Определения целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) на основании корпоративных нормативных документов по управлению рисками и требований вышестоящего руководства; Подбора работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками; Разработки регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников; Формирования оперативного и тактического плана работ подразделения; Определения требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения; Реализации плана построения системы управления рисками; Определения функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения; Распределения полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения; Координации деятельности работников подразделения; Организации обеспечения работников подразделения по управлению рисками необходимым оборудованием, материально-техническими средствами и доступом к информационным системам организации; Построения модели корпоративной системы управления рисками, включающей общую конфигурацию системы, общую схему управления рисками, принципы организационно-функциональной структуры и информационного обмена; Разработки и внедрения рекомендаций по построению структуры системы управления рисками с учетом международных стандартов корпоративного управления и специфики ведения бизнеса организации; Разработки требований к программному обеспечению по управлению рисками, помощь в выборе автоматизированной системы управления рисками;</p>
--	--

<p>ПК-3 Создание и развитие интегрированной системы управления рисками организации</p>	<p>ИД-6.ПК-3 Иметь практический опыт: Создания единой методологии построения системы управления рисками (политик, стандартов, регламентов, планов внедрения системы управления рисками); Организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками; Организации процесса оценки и мониторинга рисков; Организации процесса разработки плана мероприятий по управлению рисками и его утверждение; Интеграции управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса в качестве составляющей процесса управления рисками; Постановки задач и контроля внедрения информационной системы управления рисками; Идентификации, анализа и оценки наиболее критичных рисков организации; Подготовки и внедрения планов управления наиболее критичными рисками совместно с ответственными за мероприятия по рискам работниками; Оценки предельно допустимого уровня риска организации; Мониторинга изменений карты рисков; Оценки эффективности воздействия на риск: выбор варианта или метода воздействия на риск, подготовка и внедрение планов воздействия на риск; Мониторинга наиболее критичных рисков, их динамики и динамики ключевых индикаторов риска; Идентификации и анализа основных сценариев управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях, а также управление непрерывностью бизнеса; Анализа функционирования системы управления рисками; Выработки рекомендаций по дальнейшему развитию системы управления рисками; Адаптации и актуализации системы управления рисками под изменения бизнес-среды; Обеспечения соответствия системы управления рисками внешним требованиям и лучшим практикам; Организации и проведения внеплановых проверок готовности организации к чрезвычайным и кризисным ситуациям; Подготовки материалов по уровню рисков и работе с рисками в разрезе отдельных нововведений для отчета перед вышестоящим руководством, собственниками</p>
<p>ПК-4 Методическое обеспечение и координация процесса управления рисками</p>	<p>ИД-1.ПК-4 Знать: Теория управления изменениями; Принципы и методы управления проектами; Базовые концепции теории корпоративных финансов; Результаты современных исследований по проблемам управления рисками в России и мире; Понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа рисков; Элементы методологии управления рисками; Сущность и элементы процесса стратегического и оперативного планирования; Современные информационные технологии и программные продукты для управления рисками; Положения законодательства Российской Федерации, национальных и международных стандартов, руководств и лучших практик по управлению рисками, управлению непрерывностью бизнеса и в чрезвычайных ситуациях; Требования к обеспечению сохранения коммерческой тайны; Нормы профессиональной этики; Нормы корпоративного управления и корпоративной культуры; Современные принципы построения организационной культуры; Международные и национальные стандарты по управлению рисками; Международные и национальные стандарты обеспечения социальной ответственности и регулирования вопросов устойчивого развития; Стратегия организации по управлению рисками; Информационная политика организации; Нормы этики организации</p>

<p>ПК-4 Методическое обеспечение и координация процесса управления рисками</p>	<p>ИД-2.ПК-4 Уметь: Анализировать локальные нормативные акты, информацию о порядке и особенностях выполнения действий по управлению рисками и эффективность выполнения этих действий; Разрабатывать методические материалы, локальные нормативные акты по управлению рисками; Формулировать рекомендации по оптимизации процесса управления рисками; Упорядочивать процесс управления рисками в целостную систему с четко определенными характеристиками и структурой; Формировать непредвзятое мнение в решении конфликтов, связанных с вопросами управления рисками в организации; Обращаться к информации по рискам в области своей профессиональной деятельности и в организации; Разрабатывать локальные нормативные акты и стандарты по корпоративному управлению рисками; Консолидировать и выбирать информацию по интересующим вопросам; Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками; Анализировать процесс управления рисками, его динамику, выявлять сильные и слабые стороны; Применять стандарты в области риск-менеджмента и лучшие практики в области публичного представления организации в средствах массовой информации в области риск-менеджмента; Обеспечивать предоставление открытой информации о системе управления рисками</p>
	<p>ИД-3.ПК-4 Иметь практический опыт: Разработки методологических основ и экспертизы методик управления рисками, страховой и иной защиты деятельности организации; Разработки локальных нормативных актов и стандартов по корпоративному управлению рисками; Разработки и экспертизы методик управления в чрезвычайных, кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса; Привлечения работников, ответственных за процесс управления рисками, для выработки решений относительно необходимости разработки новых методов управления рисками и их содержания и относительно актуализации существующих методов управления рисками; Руководства группой работников, привлеченных для разработки методических материалов по управлению рисками; Разработки форм отчетной документации по процессу управления рисками; Согласования методологий управления рисками в организации; Внедрения современных методологий управления рисками в повседневную деятельность организации; Контроля методической деятельности по управлению рисками; Проверки соответствия методологии управления рисками общей стратегии развития организации; Реализации специальных проектов по управлению рисками по запросу руководства; Управления изменениями в ходе процесса управления рисками; Определения и ранжирования стейкхолдеров по вопросам управления рисками; Составления "карты стейкхолдеров" по вопросам управления рисками; Выявления и мониторинга рискованных ситуаций; Разработки проектов, направленных на стейкхолдеров и на конструктивное взаимодействие с ними по вопросам управления рисками; Проведения регулярных открытых диалогов и встреч в рамках процесса подготовки нефинансовой отчетности, включающей открытую информацию о системе управления рисками</p>

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов
------	-------

	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 2		117					
Тема 1.	Основные закономерности, идеи и принципы управления стратегическими изменениями в организации (ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4)	14,5	0,5		1	13	
Тема 2.	Управление жизненным циклом организации. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы (ПК-5, ПК-6)	14,5	0,5		1	13	
Тема 3.	Модели и концепции организационных изменений (ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6)	15,5	0,5		2	13	
Тема 4.	Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создании обучающейся организации (ПК-5, ПК-6)	14			2	12	
Тема 5.	Критерии и показатели оценки результативности и эффективности деятельности компании (ПК-1, ПК-2)	12,5	0,5			12	
Тема 6.	Концепция управления эффективностью бизнеса (ПК-3, ПК-5, ПК-6)	14,5	0,5		2	12	
Тема 7.	Balanced Scorecard (BSC) как система управления стратегической эффективностью бизнеса (ПК-3, ПК-5, ПК-6)	14	1			13	
Тема 8.	Этапы разработки и внедрения стратегических карт (Balanced Scorecard)	17,5	0,5		4	13	

## 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Темы 1-8	Тест (Приложение 4)	Срезовая оценка первичных знаний о концептуальных положениях дисциплины (20 закрытых вопросов)	Правильность ответов. 1 правильный ответ = 1 балл. Максимальный балл - 20 баллов

Тема 2-4	Проектное задание по диагностике ЖЦО и определению кода РАIE Адизеса (Приложение 4)	Студенты проводят эту работу самостоятельно с использованием методических указаний по проведению диагностики (анкетирование и использование ключа к диагностике) по одной из выбранных ими организаций (где ранее студенты проходили практику или где работают); проверяют подученные данные диагностики (верифицируют их, делают скрин-шот с сайта Адизеса) с использованием инструментария, представленного на сайте <a href="http://www.adizes.com">http://www.adizes.com</a> ; защищают на занятиях в аудитории полученные результаты проекта .	Соблюдение методических положений методологии И.Адизеса (макс. 5 баллов). Правильность интерпретации полученных результатов (макс.10 баллов). Максимальный балл - 15.
Темы 5-8	Разработка кейса по системе сбалансированных показателей компании (Приложение 4)	Предлагается разработать кейс по компании, в которой работает магистрант по тематике дисциплины. Оценивается логичность и правильность изложения проблемной ситуации, продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению ситуации	Грамотность применения положений ССП. Максимальный балл -15.
Промежуточная аттестация (Приложение 5)			
2 семестр (Эк)	Экзаменационный билет (Приложение 5)	Билет включает 2 теоретических вопроса и практикоориентированное задание	100 баллов

### ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

Тема 1. Основные закономерности, идеи и принципы управления стратегическими изменениями в организации (ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4)

Рассматриваются понятия, компоненты организационных изменений. Даются классификации организационных изменений. Рассматриваются количественные и качественные проявления организационных изменений. Рассматриваются основные положения концепции организационного развития: индивидуальный, групповой, институциональный уровни.

Понятие жизненного цикла организации. Модели развития организаций: с точки зрения теории развития личности (модель Липпита и Шмидта); с точки зрения эволюционных и революционных этапов развития организации (модель Грейнера); с точки зрения менталитета членов организации (модель Торберта); с точки зрения личностной характеристики основателя организации (Кимберли); с точки зрения развития и изменения корпоративной культуры (модель Шайна); с точки зрения роста и старения (модель Адизеса). Сущность моделей ЖЦ организации Л. Грейнера и модели ЖЦ организации И. Адизеса, их сравнительный анализ, взаимодополнение. Концепция Б. Ливехуда. Концепция коррекции бизнес-систем. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла и их применение в российской практике бизнеса.

Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации. Определения цели и задач стратегических изменений в организации. Определения основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации. Определения критериев оценки успеха стратегических изменений в организации. Оценки соответствия изменений стратегическим целям организации. Определения заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации. Определения основных аспектов организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями. Разработка планов реализации стратегических изменений в организации.

Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации.

Тема 2. Управление жизненным циклом организации. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы (ПК-5, ПК-6)

Основные идеи и принципы управления изменениями в организации

Этапы процесса внедрения изменений. Стадии пробуждения, перехода, ритуализации. Элементы и факторы успешного внедрения перемен. Раскрывается сущность и методы успешного проведения изменений в организации, причины сопротивления изменениям и пути их преодоления.

Классификация типичных реакций на внедрение инноваций (активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие).

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям: представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение.

Рассматриваются типичные ошибки при осуществлении изменений. Компоненты процесса преобразований. Способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях. Действия менеджмента в процессе внедрения изменений. Аргументы «за» и «против» переходного периода.

Тема 3. Модели и концепции организационных изменений (ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6)  
Модель организационных изменений К. Левина и матрица «отношение к изменению / сопротивление изменению». Модель успешного проведения изменений Л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Мотивация изменений: сочетание разных стимулов. Интеграция теории «Е» и «О». Элементы успешного внедрения перемен. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель «Кривой перемен» Дж. Дак. Модель развития организации Мак-Кинси «7S».

Современные тенденции развития организаций: развитие интегрированных информационных систем, развитие организационных структур, развитие систем управления качеством, развитие систем стимулирования, стабилизация состава работников, вовлечение работников в управление. Позитивные результаты и ограничения организационного развития.

Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации

Тема 4. Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации (ПК-5, ПК-6)

Понятие организационного знания. Управление организационным знанием. Организационные способности (компетенции, концепции, контакты) – знания компании. Цели программы по управлению знаниями в компании. Процедурная модель проекта управления знаниями. Выгоды для компаний, управляющих знаниями. Концепция обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания. Рутинная как память организации. Цикл обучения и модели трансформации знаний. Контур решения задачи и контур трансформации знания. Фазы трансформации знаний: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация. Спираль создания знания. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

Тема 5. Критерии и показатели оценки результативности и эффективности деятельности компании (ПК-1, ПК-2)

Результативность как основной критерий оценки деятельности компании. Обобщающие (эффект, эффективность, качество) и факторные (производительность, условия труда, инновационность, прибыль) критерии результативности компании.

Показатели обобщающих и факторных критериев результативности.

Особенности оценки эффективности, критерии и показатели.

Тема 6. Концепция управления эффективностью бизнеса (ПК-3, ПК-5, ПК-6)

Сущность концепции управления эффективностью бизнеса. Основные подходы к управлению эффективностью: процессно-ориентированного учета затрат (ABC), Total Quality Model (Полная модель качества), Economic Value Add (Добавление экономической стоимости), Balanced Scorecard (Система сбалансированных показателей) и др.

Проблемы большинства систем управления эффективностью.

Тема 7. Balanced Scorecard (BSC) как система управления стратегической эффективностью бизнеса (ПК-3, ПК-5, ПК-6)

Проблема количественной оценки достижения стратегических целей компании и пути ее решения. Исторический обзор появления методологии Balanced Scorecard (BSC), ее базовые принципы и основная терминология.

Прогнозные возможности и гибкость модели стратегических карт. Модель стратегических карт Каплана и Нортон. Другие варианты модели стратегических карт: модель стратегических карт Л. Мейселя; Пирамида деятельности; EP2M.



Тема 8. Этапы разработки и внедрения стратегических карт (Balanced Scorecard) (ПК-3, ПК-5, ПК-6)

Стратегический анализ – как этап разработки стратегических карт. Анализ внутренних (внешних) факторов и условий, влияющих на деятельность организации. Определение путей развития компании отрасли на основе анализа деятельности организации, SWOT-анализа и др. инструментов стратегического анализа.

Характеристика этапов разработки стратегических карт. Выбор стратегии в составе группы экспертов.

Организация разработки стратегических карт. Ключевые аспекты и фокусы деятельности.

Показателей деятельности и последствия их выбора. Оптимальное количество показателей для ключевых аспектов деятельности и стратегических карт различных уровней. Декомпозиция показателей для низовых организационных уровней. Индивидуальные стратегические карты.

Определения целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения).

Показатели как инструмент установления целей деятельности.

Движущие факторы и итоговые показатели деятельности. Общая характеристика показателей сбалансированной системы.

Причинно-следственные связи между показателями.

Значение системы сбалансированных показателей для стратегического и операционного контроля.

Определения промежуточных состояний при реализации выбранной стратегии изменений в организации.

Условия успешного внедрения системы сбалансированных показателей.

Стратегические карты: контроль за реализацией миссии компании.

## 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

Тема 1. Основные закономерности, идеи и принципы управления стратегическими изменениями в организации (ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4)

Форма проведения - Круглый стол - дискуссия

Вопросы семинара:

1. Характеристика развития как поэтапного процесса.
2. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.
3. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.
4. Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса.

Тема 2. Управление жизненным циклом организации. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы (ПК-5, ПК-6)

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Назовите этапы процесса внедрения изменений.
2. Основные причины сопротивления изменениям.
3. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
4. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).
5. Ресурсная поддержка изменения.

Тема 3. Модели и концепции организационных изменений (ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6)

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Сопоставьте модели организационных изменений К. Левина и модели успешного проведения изменений Л. Грейнера.
2. Назовите возможности развития крупных и малых предприятий на основе стратегии управления изменениями.
3. Организационные и поведенческие факторы в обеспечении организационного изменения.
4. Организация внедрения изменений в известной Вам организации.
5. Экспериментальная подготовка внедрения изменения.

Тема 4. Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации (ПК-5, ПК-6)

Форма проведения – дискуссия + решение кейсов

Вопросы семинара:

1. Дайте понятие организационного знания и управления организационным знанием.
2. Каковы цели и процедуры программы по управлению знаниями в компании?
3. Концепция обучающейся организации. Как создавать организационное знание?
4. Что включает в себя модель трансформации знаний?
5. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации

Тема 6. Концепция управления эффективностью бизнеса (ПК-3, ПК-5, ПК-6)

Круглый стол " Концепция управления эффективностью бизнеса"

Основные вопросы:

1. Процессно-ориентированный учет затрат (ABC): сущность, основные положения, практика применения. Проблемы внедрения. Преимущества применения.
2. Total Quality Model (Полная модель качества): сущность, основные положения, практика применения. Проблемы внедрения. Преимущества применения.
3. Economic Value Add (Добавление экономической стоимости): основные положения, практика применения. Проблемы внедрения. Преимущества применения
4. Шесть сигма (Six Sigma): сущность, основные положения, практика применения. Проблемы внедрения. Преимущества применения.
5. Реинжиниринг бизнес-процессов (business process reengineering): сущность, основные положения, практика применения. Проблемы внедрения. Преимущества применения.

Тема 8. Этапы разработки и внедрения стратегических карт (Balanced Scorecard) (ПК-3, ПК-5, ПК-6)

Решение кейсов

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

Тема 1. Основные закономерности, идеи и принципы управления стратегическими изменениями в организации (ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщений и сравнений

<p>Тема 2. Управление жизненным циклом организации. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы (ПК-5, ПК-6)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;</li><li>2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений</li></ol>
<p>Тема 3. Модели и концепции организационных изменений (ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;</li><li>2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений</li><li>3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций</li><li>4. разработка кейсов</li></ol>
<p>Тема 4. Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации (ПК-5, ПК-6)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;</li><li>2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений</li><li>3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций</li><li>4. разработка кейсов</li></ol>
<p>Тема 5. Критерии и показатели оценки результативности и эффективности деятельности компании (ПК-1, ПК-2)</p> <p>Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к тесту. Разработка кейса.</p>
<p>Тема 6. Концепция управления эффективностью бизнеса (ПК-3, ПК-5, ПК-6)</p> <p>Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к круглому столу "Концепция управления эффективностью бизнеса". Подготовка к тесту. Подготовка индивидуальной презентации.</p>
<p>Тема 7. Balanced Scorecard (BSC) как система управления стратегической эффективностью бизнеса (ПК-3, ПК-5, ПК-6)</p> <p>Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к тесту. Разработка кейса.</p>
<p>Тема 8. Этапы разработки и внедрения стратегических карт (Balanced Scorecard) (ПК-3, ПК-5, ПК-6)</p> <p>Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к тесту. Подготовка индивидуальной презентации.</p>

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
Курсовая работа не предусмотрена учебным планом

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
В портфолио ничего не размещается

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
Контрольная работа не предусмотрена учебным планом

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
Курсовая работа не предусмотрена учебным планом

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Сайт библиотеки УрГЭУ**

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

1. Кожевина О. В., Салиенко Н.В. Стратегическое управление изменениями [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 464 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1045608>

2. Грушенко В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 336 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1217270>

3. Кожевина О. В., Салиенко Н.В. Стратегическое управление изменениями [Электронный ресурс]:учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 465 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1995308>

4. Птускин А.С., Волков А.И. Стратегическое управление [Электронный ресурс]:учебное пособие. - , 2023. - 146 с – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2125007>

#### **Дополнительная литература:**

1. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Часть 1 [Электронный ресурс]:монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 484 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/464328>

2. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Часть 2 [Электронный ресурс]:монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 700 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/464350>

3. Адова И.Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик [Электронный ресурс]:учебное пособие. - , 2018. - 200 с – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1870485>

4. Кокинз Г., Тимофеев П.В. Управление результативностью [Электронный ресурс]:как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : практическое пособие. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2020. - 316 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1927265>

5. Одинцов Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса [Электронный ресурс]:учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2023. - 206 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/511508>

### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Microsoft Windows 10 .Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020. Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

Astra Linux Common Edition. Договор № 1 от 13 июня 2018, акт от 17 декабря 2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Microsoft Office 2016.Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020 Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

#### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Консультант +. Срок действия лицензии до 31.12.2024

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии -без ограничения срока

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

### 7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Назовите компоненты организационных изменений
2. Классификации организационных изменений.
3. Индивидуальный, групповой, институциональный уровни организационного развития.
4. Назовите этапы процесса внедрения изменений.
5. Назовите причины сопротивления изменениям и пути их преодоления.
6. Способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях.
7. Что такое организационные патологии? Чем они отличаются от болезней роста?
8. Какие патологии в строении организации вы знаете?
9. Какие патологии в управленческих отношениях Вы можете выделить?
10. Какие бывают патологии в организационных отношениях?
11. Дайте примеры организационных патологий на различных этапах жизненного цикла?
12. Необходима ли в организации борьба с патологиями? Как она должна быть организована?
13. Теория «Е» и теория «О» организационных изменений. Мотивация изменений: сочетание разных стимулов. Интеграция теории «Е» и «О».
14. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
15. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.
16. Модель «Кривой перемен» Дж. Дак.
17. Модель развития организации Мак-Кинси «7S».
18. Что такое «обучающаяся организация»?
19. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи
20. Цикл обучения и модели трансформации знаний. Контур решения задачи и контур трансформации знания. Фазы трансформации знаний: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация.
21. Рутинная как память организации. Поясните на примерах.
22. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
23. Как организовать процесс управления знаниями в организации?
24. Что означает готовность к изменениям в организации? Как вы это понимаете?
25. Назовите типичные ошибки при осуществлении изменений в организациях.
26. С помощью, каких методов можно преодолеть сопротивление переменам в организации? Поясните на примерах.
27. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры.
28. Понятие и принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
29. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
30. Современные подходы к проектированию организационных структур. Методы проектного управления.
31. Жизненный цикл организации. Что это? Дайте понятие.
32. Назовите основные концепции жизненного цикла организации.
33. Характерные черты модели жизненного цикла по Грейнеру.
34. Какие кризисные точки проходит организация по модели Грейнера?
35. Характеристика этапов жизненного цикла развития организации по Адизесу.
36. Применение концепции жизненного цикла организации в управленческих исследованиях.
37. Что такое идея реинкарнации организации? Что она дает в развитии организации?
38. Дайте примеры организационных патологий на различных этапах жизненного цикла?

39. «Витамины», необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла. Дайте их характеристику.
40. Методика экспресс-диагностики определения этапа жизненного цикла организации По И. Адизесу.
41. Что такое «ловушка предпринимателя»? как ее преодолеть?
42. Основные признаки этапа «Давай-давай!»
43. Основные признаки этапа расцвета организации.
44. Причины старения организаций. Характерные черты стареющих организаций.
45. Четыре управленческие роли в жизни организации: РАЕІ. Как Вы понимаете их значимость на каждом этапе жизненного цикла?
46. Для какой стадии жизненного цикла характерен групповой девиз: «Не гони волну!» Чем он опасен для организации?
47. Назовите «болезни роста» организации и методы их преодоления.
48. Какими характеристиками должен обладать президент компании? Процесс воспитания «истинного президента».
49. Как Вы понимаете роль топ-менеджера на разных этапах жизненного цикла?
50. Как меняется ответственность и полномочия топ-менеджмента на каждой стадии жизненного цикла? Поясните на примерах.
51. Охарактеризуйте проблемы для компаний, достигших этапа «Давай-давай!»
52. Как Вы можете объяснить, почему моделей, описывающих ранние стадии организации больше, чем тех, которые рассматривают поздние стадии жизненного цикла?
53. Как Вы понимаете застой в развитии организации? Как его преодолеть?
54. Как меняются приоритетные цели развития компании на каждом этапе жизненного цикла?
55. «Серийные предприниматели» и их роль в развитии организации.
56. Охарактеризуйте жизненный цикл управленческих стереотипов.
57. Какие финансовые кризисы могут возникнуть на разных этапах жизненного цикла компаний?
58. Почему в процессе управления необходимо учитывать стадию жизненного цикла развития организации, жизненный цикл ее подразделений и жизненный цикл сотрудников организации?
59. Жизненный цикл в контексте инвестиционной привлекательности и изменения стоимости компании.
60. Процесс перехода от предпринимательства к профессиональному управлению.
61. Эффективность и результативность: критерии и показатели.
62. Сущность концепции управления эффективностью бизнеса. Основные подходы к управлению эффективностью.
63. Сущность процессно-ориентированного учета затрат (АВС) как подхода к управлению эффективностью.
64. Сущность Total Quality Model (Полной модели качества) как подхода к управлению эффективностью.
65. Сущность Economic Value Add (Добавленной экономической стоимости) как подхода к управлению эффективностью.
66. Сущность Balanced Scorecard (Системы сбалансированных показателей) как подхода к управлению эффективностью.
67. **Базовые принципы и понятия методологии** Balanced Scorecard (BSC).
68. Стратегические карты: сущность, варианты модели стратегических карт.
69. Процесс разработки стратегических карт: основные этапы и их характеристика.
70. Стратегический анализ и его роль в процессе внедрения BSC.
71. Стратегия и миссия компании.
72. Основные проблемы разработки стратегических карт.



73. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического управленческого контроля.
74. Общая характеристика показателей сбалансированной системы.
75. Показатели в аспекте финансовой деятельности.
76. Показатели в аспекте отношений с потребителями.
77. Показатели в аспекте организации бизнес-процессов.
78. Показатели в аспекте инноваций и развития.
79. Показатели в аспекте отношений с работниками.
80. Показатели в аспекте информационных технологий.
81. Показатели в аспекте окружающей среды.
82. Причинно-следственные связи в системе показателей стратегических карт.
83. Внедрение системы сбалансированных показателей.

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену

Примеры закрытых заданий:

Содержание задания				Компетенция																
<p>Определите к какой стадии по модели Л. Грейнера находится организация На данной стадии (которая включает в себя и появление организации) предприниматели развивают компетенции и возможности производить новые продукты для новых рыночных ниш:</p> <p>а. Креативность б. Директивное руководство в. Делегирование. г. Координация. д. Сотрудничество</p>				ПК-5																
<p>Соотнести аспект деятельности компании с показателями оценки степени достижимости стратегических задач в каждом аспекте</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Финансы</td> <td>А</td> <td>Производительность труда, количество выполненных заказов, средняя трудоемкость технологических операций</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Отношения с потребителями</td> <td>Б</td> <td>Рентабельность активов, % доходность инвестиций, % Рыночная стоимость акций, руб.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Организация внутренних бизнес-процессов</td> <td>В</td> <td>Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов, % Продолжительность проектов по исследованиям и разработкам, дни</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Обучение и развитие</td> <td>Г</td> <td>Количество потребителей Доля рынка, % Годовой объем продаж на одного потребителя, руб. Индекс доверия работников к компании, %</td> </tr> </table> <p>А) 1-Г, 2-В, 3-Б, 4-А Б) 1-В, 2-Б, 3-Г, 4-А В) 1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В Г) 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В</p>				1	Финансы	А	Производительность труда, количество выполненных заказов, средняя трудоемкость технологических операций	2	Отношения с потребителями	Б	Рентабельность активов, % доходность инвестиций, % Рыночная стоимость акций, руб.	3	Организация внутренних бизнес-процессов	В	Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов, % Продолжительность проектов по исследованиям и разработкам, дни	4	Обучение и развитие	Г	Количество потребителей Доля рынка, % Годовой объем продаж на одного потребителя, руб. Индекс доверия работников к компании, %	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-5 ПК-6
1	Финансы	А	Производительность труда, количество выполненных заказов, средняя трудоемкость технологических операций																	
2	Отношения с потребителями	Б	Рентабельность активов, % доходность инвестиций, % Рыночная стоимость акций, руб.																	
3	Организация внутренних бизнес-процессов	В	Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов, % Продолжительность проектов по исследованиям и разработкам, дни																	
4	Обучение и развитие	Г	Количество потребителей Доля рынка, % Годовой объем продаж на одного потребителя, руб. Индекс доверия работников к компании, %																	
<p>К какому аспекту деятельности компании относится такой показатель стратегического контроля как доля рынка:</p> <p>А) финансы Б) потребители В) организация бизнес-процессов Г) обучение и развитие</p>				ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-5 ПК-6																
<p>Каким аспектом деятельности компании отличается стратегическая карта Мейселя от карты Нортон и Каплана:</p> <p>А) трудовых ресурсов Б) бизнес-процессов В) отношений с потребителем Г) финансовой деятельности</p>				ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-5 ПК-6																
<p>Определите к какой стадии по модели Л. Грейнера находится организация Основатели компании обычно ориентированы на технологию либо предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью; их физическая и умственная энергия полностью поглощается созданием и продажей нового продукта. Коммуникации между работниками частые и неформальные. Долгие часы работы вознаграждаются скромными окладами и обещанием выгоды от участия в собственности, Контроль над деятельностью основывается на непосредственной обратной связи с рынком; руководство действует в зависимости от реакции клиентов:</p> <p>а. Креативность</p>				ПК-5																

<ul style="list-style-type: none"> <li>б. Директивное руководство</li> <li>в. Делегирование.</li> <li>г. Координация.</li> <li>д. Сотрудничество</li> </ul>	
<p>Определите к какой стадии по модели Л. Грейнера находится организация  Гораздо большей ответственностью наделяются менеджеры предприятий и географических рынков.  Для усиления мотивации используются центры прибыли и бонусы. Высшие руководители в штаб-квартире ограничивают свою деятельность управлением по отклонениям на основе периодических отчетов с мест. Руководство компании часто концентрируется на приобретении новых предприятий, которые могут быть встроены в общую структуру с другими децентрализованными подразделениями. Коммуникации сверху вниз нечасты, обычно осуществляются по переписке, телефону или в форме коротких визитов на мест:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а. Креативность</li> <li>б. Директивное руководство</li> <li>в. Делегирование.</li> <li>г. Координация.</li> <li>д. Сотрудничество</li> </ul>	ПК-5
<p>Определите к какой стадии по модели И. Адизеса находится организация:  возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами; ориентация на увеличение продаж; исключительно быстрый рост; недостаток последовательности и концентрации усилий; компания концентрируется вокруг людей; ощущение необходимости упорядочивания деятельности организации; децентрализация путем делегирования; контроль основателя становится опосредованным</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а. быстрого роста</li> <li>б. расцвета</li> <li>в. стабильности</li> <li>г. аристократизма</li> </ul>	ПК-5
<p>Определите к какой стадии по модели И. Адизеса находится организация:  средства расходуются на системы контроля, дополнительные выплаты и обустройство; акцент делается на том, как делать что-либо, а не на том, что делать и зачем; формализуются традиции, форма общения и одежда; индивидуумы обеспокоены выживанием организации, но групповым девизом является "Не гони волну!"; бизнес ведется как обычно; внутренняя мотивация низка, корпорация может приобретать другие компании, чтобы обновить ассортимент выпускаемой продукции, захватить новые рынки, или пытаясь "купить" дух предпринимательства; организация обладает значительными оборотными средствами, становясь привлекательным объектом для поглощения</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а. быстрого роста</li> <li>б. расцвета</li> <li>в. стабильности</li> <li>г. аристократизма</li> </ul>	ПК-5
<p>На еженедельном совещании Ирина выступила категорично против перехода на новую систему оплаты труда, объяснив это тем, что она и ее подчиненные не уверены, что сохранят заработную плату на должном уровне. К тому же будет сложно подготовить и согласовать нужные документы в срок. Какие базовые причины сопротивления изменениям приведены в примере?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а. Нарушение обычного образа жизни</li> <li>б. Страх перед неизвестностью</li> <li>в. Энергозатратно</li> <li>г. Нет понимания в необходимости изменений</li> </ul>	ПК-6
<p>Мастер цеха Иван написал письмо генеральному директору с просьбой не устанавливать новые станки с ЧПУ, т.к. в этом случае придется менять график выпуска изделий, что негативно скажется на климате в коллективе. Какие базовые причины сопротивления изменениям приведены в примере?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а. Нарушение обычного образа жизни</li> <li>б. Страх перед неизвестностью</li> <li>в. Энергозатратно</li> <li>г. Нет понимания в необходимости изменений</li> </ul>	ПК-6
<p>Каково оптимальное количество показателей в стратегической карте отдельного работника:  А) 5-10  Б) 10-15  В) 15-25  Г) 25-35</p>	ПК-3 ПК-5 ПК-6
<p>Каково оптимальное количество показателей в стратегической карте корпоративного уровня</p>	ПК-3 ПК-5 ПК-6

<p>Какие показатели отражают степень реализации основных задач функционирования компании – производство продукции или услуг для удовлетворения личных и общественных потребностей и ряд других:</p> <p>А) эффекта  Б) эффективности  В) производительности  Г) качества</p>	<p>ПК-1  ПК-2</p>
<p>Система контроля будет эффективной при обязательном наличии ...</p> <p>а) программного обеспечения для контроля над выполнением работ  б) планов работ  в) внешнего независимого аудита  г) системы отчетности  д) электронного документооборота  е) отдела контроля в организационной структуре организации</p>	<p>ПК-1  ПК-2</p>
<p>Сергеев отказался входить в рабочую группу по разработке новых стандартов закупок и обосновал это тем, что все равно процесс закупки не улучшится, а нововведения не принесут никакого результата. На какой стадии по кривой Кюблер Росс находится Петров?</p> <p>а. Злость  б. Торг  в. Принятие  г. Депрессия  д. Отрицание</p>	<p>ПК-6</p>

Примеры открытых заданий:

<p>Определите вид патологии, если наблюдается:  Господство структуры над функцией (создание новых подразделений для решения проблем вместо конструктивного подхода).  Обособленность подразделений.  Несовместимость личности с функцией (чаще она касается руководителей и возникает, когда действия управленца вступают в противоречие с организационным порядком).</p>	<p>ПК-1</p>
<p>Определите вид патологии, если наблюдается:  Маятниковые решения (меры и контрмеры).  Дублирование организационного порядка (распоряжения, которые повторяют обязательные нормы, и др.).  Игнорирование организационного порядка (нарушение принятых норм).  Разрыв между решением и исполнением (осложнение реализации принятого решения неучтенными факторами или невозможность его осуществления).</p>	<p>ПК-1</p>
<p>Определите вид патологии, если наблюдается:  Конфликт (раздел организации на конфликтующие стороны, усложнение сотрудничества).  Неуправляемость (потеря власти управляющего органа над подведомственными).  Бессубъектность (ситуация, когда от работников ничего не зависит или они пассивны, безынициативны).  Преобладание личных отношений над служебными</p>	<p>ПК-1  ПК-2</p>
<p>Определите тип сотрудника по И.Адизесу  Люди данного типа делают организацию действующей в краткосрочной перспективе, достигают результатов, которые нужны для существования компании. Они, например, в состоянии хорошо выполнить заказ и удовлетворить все требования клиента</p>	<p>ПК-1  ПК-2</p>
<p>Определите тип сотрудника по И.Адизесу  Люди данного типа делают организацию эффективной в краткосрочной перспективе. Они создают такую систему, которая позволяет удовлетворять требования клиента постоянно</p>	<p>ПК-1  ПК-2</p>
<p>Какая стадия сопровождается господством структуры над функцией, характерно преобладание неформальных отношений</p>	<p>ПК-5</p>
<p>Какая стадия опасна как переломный момент и характеризуется возникновением различных патологий: обособленностью подразделений, неуправляемостью, дублированием организационного порядка, демотивацией руководства.</p>	<p>ПК-5</p>
<p>Оцените текущее состояние организации и определите стадию ЖЦ если наблюдается господство структуры над функцией, характерно преобладание неформальных отношений</p>	<p>ПК-5</p>
<p>Чтобы предотвратить данную патологию, рекомендуется не создавать новых отделов или подведомственных организаций для реализации поставленной задачи, лучше сформировать механизм решения проблемы (методы, мотивации, новые приоритеты). Если этот тип патологии уже налицо,</p>	<p>ПК-6</p>

следует уменьшить количество уровней структуры (отделов, ведомств, подразделений).	
<p>Патологии какого этапа, как превышение полномочий или чрезмерную детализацию процедур быстро нейтрализовать довольно сложно, поскольку он связан с психологией, традициями и привычками. Способ снижения негативных последствий заключается в прозрачности деятельности организации, унификации учета и доступности данных. Другие методы — индивидуальная работа с проявлениями бюрократии, пересмотр количества процедур, постепенное формирование корпоративной культуры.</p>	ПК-6
<p>Миникейс. Исходные данные:</p> <p>Компания XXL - российская компания, владелец розничной сети, специализирующейся на продаже компьютерной, цифровой и бытовой техники, а также производитель компьютеров, в том числе ноутбуков, планшетов и смартфонов (сборочное производство). Компания также выпускает ноутбуки, компьютеры, мониторы, смартфоны, источники питания и компьютерные аксессуары под собственными марками.</p> <p>Миссия компании: «Меняем мир к лучшему». В основе компании лежит желание изменить мир к лучшему. Критерием изменения мира именно к лучшему является создание ценности для общества путем решения общественных проблем. Ценность определяется желанием людей платить за решение проблемы на свободном рынке. Чем важнее проблема для общества, тем ценнее её решение.</p> <p>Предназначение компании: «Быть лучшим проводником товара от производителя к покупателю».</p> <p>Стратегическая цель (4 года): стать №1 по обороту на рынке бытовой техники и электроники в Свердловской области.</p> <p>Задачи организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение доли рынка на 5%;</li> <li>- Повышение рентабельности собственного капитала до 20% (ROE);</li> <li>- Увеличение чистой прибыли не менее, чем на 10%;</li> <li>- Уменьшение расходов на 5%;</li> <li>- Увеличение количества клиентов;</li> <li>- Повышение удовлетворенности клиентов;</li> <li>-Повышение лояльности клиентов;</li> <li>- Улучшение логистических бизнес-процессов (сокращение времени между появлением у покупателя желания купить товар и получением этого товара);</li> <li>- Уменьшение времени на ремонт товаров по гарантии;</li> <li>- Улучшение качества продаж дополнительных услуг;</li> <li>- Повышение эффективности персонала компании;</li> <li>- Снижение текучести кадров.</li> </ul> <p>Вопросы к кейсу:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие из перечисленных стратегических задач нужно включить в аспект «Отношения с потребителями»?</li> <li>2. Подберите по 1 показателю к каждой из стратегических задач в аспекте «Отношения с потребителями»</li> <li>3. Какие из перечисленных стратегических задач нужно включить в аспект «Обучение и рост»? Подберите по 1 показателю к каждой из стратегических задач в аспекте «Обучение и рост»</li> </ol>	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-5 ПК-6
<p>ООО «Х» продает программное обеспечение для оценки инвестиционной привлекательности строительных проектов, а также оказывает консультационные услуги по этой системе. Предыдущий был для компании неудачным: объем продаж неуклонно падал, возросло число клиентов, отказывающихся от услуг компании из-за неудовлетворительного обслуживания, отдел технического сопровождения приносил убытки, часть квалифицированных сотрудников уволилась, компания имела проблемы с прибылью из-за существенной суммы процентов по полученным займам и т.д. (можно перечислить длинный список проблем, характерных для средней российской компании). В то же время, по оценке аналитиков, рынок строительства в России увеличился и, как следствие, вырастет рынок программного обеспечения для оценки инвестиционной привлекательности этих проектов.</p> <p>По окончании года на совете директоров было принято решение о продолжении ведения бизнеса и даже о его дальнейшем развитии. Для разработки программы развития руководство пригласило внешних консультантов и с их помощью сформулировало миссию компании и ее цели.</p> <p>Миссия компании. Мы помогаем клиентам точно разрабатывать, оценивать и выбирать самые лучшие строительные проекты.</p> <p>Стратегическая цель. Стать ведущим поставщиком услуг, по оценке инвестиционной привлекательности строительных проектов.</p> <p>Для достижения стратегической цели на следующий были сформулированы следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повысить прибыльность компании;</li> <li>• снизить бремя процентов;</li> </ul>	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-5 ПК-6

<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличить объем продаж программного обеспечения,</li> <li>• увеличить долю рынка;</li> <li>• увеличить число довольных клиентов;</li> <li>• создать дилерскую сеть;</li> <li>• снизить количество ошибок в ПО;</li> <li>• повысить эффективность технического обслуживания;</li> <li>• повысить уровень квалификации сотрудников;</li> <li>• снизить текучесть кадров;</li> <li>• максимально использовать в работе компании интернет.</li> </ul> <p>Вопросы к кейсу:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие из перечисленных стратегических задач нужно включить в аспект «Организация бизнес-процессов»?</li> <li>2. Подберите по 1 показателю к каждой из стратегических задач в аспекте «Организация бизнес-процессов»?</li> <li>3. Какие из перечисленных стратегических задач нужно включить в аспект «Обучение и рост»?</li> <li>4. Подберите по 1 показателю к каждой из стратегических задач в аспекте «Обучение и рост».</li> </ol> <p>Какие проекты будут реализованы в рамках реализации данной стратегии? (минимум 2 проекта)</p>	
<p>Миникейс. Исходные данные:</p> <p>ООО ПК «Электропром» - динамично развивающееся предприятие, специализирующееся на производстве техники для нефтедобывающей отрасли.</p> <p>Основное направление компании - разработка и изготовление гидрозащит нового поколения, предназначенных для работы в сложных условиях. В разработках учтен опыт эксплуатации существующих конструкций гидрозащит и новейшие требования, предъявляемые нефтедобывающими компаниями к гидрозащите. Специалистами компании ведется постоянное усовершенствование существующих и внедрение новых узлов, позволяющих качественно улучшить ее работу.</p> <p>Миссия компании. Мы стремимся к максимальным показателям надежности, качества и эффективной технологичности своей продукции, отвечая при этом самым высоким стандартам и требованиям современного рынка.</p> <p>Стратегическая цель: стать конкурентоспособным разработчиком технологического оборудования для нефтегазовой отрасли.</p> <p>Приоритетными направлениями развития компания выбирает:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение новых потребителей выпускаемой предприятием продукции с целью увеличения прибыльности за счет расширения доли рынка.</li> <li>2. Новые технологии (производственные, организационные, управленческие) производимой предприятием продукции с целью повышения производительности труда и рентабельности каждого наименования продукции.</li> <li>3. Разработка и внедрение новых видов продукции с целью увеличения прибыльности за счет выхода на новые рынки сбыта.</li> </ol> <p>Для достижения стратегической цели на следующий были сформулированы следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение прибыли</li> <li>• Управление дебиторской задолженностью</li> <li>• Рост объема продаж</li> <li>• Увеличение доли рынка</li> <li>• Увеличение количества заключенных договоров</li> <li>• Привлечение новых контрагентов</li> <li>• Повышение степени удовлетворенности потребителей</li> <li>• Оптимизация процесса производства</li> <li>• Обеспечение высокого качества продукции</li> <li>• Своевременное выполнение заказов</li> <li>• Оптимизация логистических процессов</li> <li>• Развитие портфеля продуктов</li> <li>• Освоение новых технологий</li> <li>• Повышение степени удовлетворенности персонала</li> <li>• Повышение квалификации персонала</li> </ul> <p>Вопросы к кейсу:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие из перечисленных стратегических задач нужно включить в аспект «Отношения с потребителями»?</li> <li>2. Подберите по 1 показателю к каждой из стратегических задач в аспект «Отношения с потребителями».</li> <li>3. Какие из перечисленных стратегических задач нужно включить в аспект «Финансы»?</li> <li>4. Подберите по 1 показателю к каждой из стратегических задач в аспект «Финансы».</li> </ol>	<p>ПК-1</p> <p>ПК-2</p> <p>ПК-3</p> <p>ПК-5</p> <p>ПК-6</p>

Какие проекты будут реализованы в рамках реализации данной стратегии? (минимум 2 типа проектов)	
Определите тип сотрудника по И.Адизесу Люди этого типа делают организацию единой и эффективной в длительной перспективе.	ПК-1
Определите этап жизненного цикла по И.Адизесу на основании рисков и патологий Нашей организации не хватает системного подхода и инструментов которые помогли бы ей развиваться	ПК-4
Определите этап жизненного цикла по И.Адизесу на основании рисков и патологий Если организацию покинет руководитель она вряд ли выживет	ПК-4
Определите этап жизненного цикла по И.Адизесу на основании рисков и патологий Наша организация вряд ли сможет существовать без поддержки извне	ПК-4
Определите этап жизненного цикла по И.Адизесу на основании рисков и патологий Очень много человек в нашей организации ведут себя так, будто наши клиенты являются помехой в работе	ПК-4
Учебный центр «Зелёные технологии» организует лекции для специалистов по экологии. Каждый день в компанию звонят и пишут десятки человек, которые хотят записаться на вебинары и очные занятия. Их заявки обрабатывают менеджеры — они вносят данные в документы в Excel. Это неудобно и требует много времени, а данные клиентов теряются. У руководства есть решение — CRM-система. Менеджеров подключают к системе и дают им регламенты для работы. Но сотрудники сопротивляются. Им стало ещё сложнее работать, а времени нужно ещё больше. Оказывается, что в CRM данные вносить не так просто, как в Excel-таблицы, а многие функции непонятны. Чтобы быть эффективным, нужно учиться. Сотрудники жалуются на новую систему, и руководство откладывает нововведение на потом. Какие базовые причины сопротивления изменениям приведены в примере?	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-5 ПК-6
Компания "Холодок" занимается торговлей бытовой техникой в одном из крупных городов России. В структуре этой компании имеются генеральный директор, его заместители по экономике, по производству, по снабжению и закупкам, коммерческий директор, директор по персоналу, главный бухгалтер с подчиненной ему бухгалтерией, отдел продаж, технический отдел, логистический отдел, отдел кадров, отдел закупок, административно-хозяйственный отдел. В настоящее время компания "Холодок" сталкивается с увеличением конкуренции на рынке, необходимостью интенсивно мониторить ситуацию на рынке, разрабатывать меры удержания доли рынка. Какие изменения актуальны для компании в данной ситуации?	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-5 ПК-6
В ходе работы над программой создания системы комплексного управления качеством возник вопрос о помощи консультантов в сокращении уровней управления и реструктуризации компании. Для проведения изменений в организационной структуре компании у консультантов было два способа действий. Первый заключался в пересмотре всей организационной структуры. Второй — в выделении одного подразделения и проведении системных изменений только на уровне данного подразделения, включая реструктуризацию, управление качеством и тренинг (пилотный проект). На первом варианте настаивали консультанты. Вторым вариантом проведения изменений поддерживался техническим директором и рядом ключевых сотрудников компании. Генеральный директор компании принял первый вариант, предлагавшийся консалтинговой фирмой, и, без учета мнений ряда топ-менеджеров, подписал приказ о быстрейшем внедрении предлагаемых изменений. Через год внедрение изменений так и не состоялось.... Назовите возможные причины провала организационных изменений?	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-5 ПК-6
В IT-компании по инициативе генерального директора было проведено анкетирование ключевых сотрудников, принимающих управленческие решения. По результатам опроса наибольшее число респондентов положительно ответили на следующие вопросы- утверждения: Нашей организации не хватает системного подхода и инструментов, которые помогли бы ей развиваться; У нас нет времени для координационных собраний; В нашей организации постоянные проблемы из-за нехватки денежных средств; Если организацию покинет руководитель она вряд ли выживет Согласно методологии И.Адизеса и проведенной экспресс-диагностики, определите, к какой стадии жизненного цикла, по всей вероятности, относится данная компания?	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-5 ПК-6
В компании, занимающейся розничной торговлей, по инициативе исполнительного директора было проведено анкетирование ключевых сотрудников, принимающих управленческие решения. По результатам опроса наибольшее число респондентов положительно ответили на следующие вопросы- утверждения: Основа корпоративной культуры в нашей организации - «не гони волну» Компания приносит прибыль, но теряет долю рынка В нашей организации сильны традиции и подходы к ведению бизнеса, которые очень важны для нас Согласно методологии И.Адизеса и проведенной экспресс-диагностики, определите, к какой стадии	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-5 ПК-6

<p>жизненного цикла, по всей вероятности, относится данная компания?</p> <p>Согласно модели Ицхака Адизеса, ООО «Ресурс» находится на стадии «Давай-давай». На этой стадии идея работает, компания имеет хорошие финансовые средства, продажи растут. Объем продаж ООО «Ресурс» ежегодно увеличивается. Так за 2 года выручка возросла почти в полтора раза. Компания не просто выжила, она процветает, и этот успех делает основателя организации высокомерным — высокомерным с большой буквы. По мнению И. Адизеса, компания на стадии «Давай-давай» столкнется с трудностями, если будет одновременно двигаться в нескольких направлениях. Компания на этой стадии подобна ребенку, который впервые научился ползать. Он никогда не видит проблем — только возможности.</p> <p>«Давай-давай» — компания нуждается в реструктуризации. Она подобно растущему ребенку, который вырос из своей одежды. Лидеры «Давайдавай»-компаний придают небольшое значение структуре, процессам или системам. Их интересы находятся во внешнем мире — продажи, совместные проекты, стратегические альянсы, продажи и еще большие продажи.</p> <p>Какие болезни роста характерны для данной организации в соответствии с моделью И.Адизеса?</p>	<p>ПК-1</p> <p>ПК-2</p> <p>ПК-3</p> <p>ПК-5</p> <p>ПК-6</p>
<p>В ООО «Ресурс» все держится на энтузиазме, новых идеях, персонал набирается по семейному признаку, а упор делается на реализацию творческого потенциала основателей. Создаются новые продукты, рынки. Вся деятельность организации вращается вокруг разработки продукта, при этом в самой компании имеют место неформальные коммуникации, практически полностью отсутствует система контроля. По мере увеличения размеров компании становится очевидной необходимость в человеке, способном вести за собой организацию в нужном направлении, осуществлять финансовый и другие виды контроля.</p> <p>Возникают серьезные управленческие проблемы, т. к. «постепенно беспорядок в компании достигает такой степени, что вся конструкция угрожает рухнуть, погребя под собой создателей».</p> <p>На какой стадии в соответствии с моделью Л.Грейнера находится компания?</p>	<p>ПК-1</p> <p>ПК-2</p> <p>ПК-3</p> <p>ПК-5</p> <p>ПК-6</p>