


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

«СОГЛАСОВАНО»


Директор ИМиА


«26» 06 2020 г.

О.А. Бодров


«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по РОПиМД


«26» 06 2020 г.

А.В. Корячко

Заведующий кафедрой ЭМОП


«26» 06 2020 г.

Е.Н. Евдокимова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.04.01 «УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки

«Производственный менеджмент»

Уровень подготовки

Академическая магистратура

Квалификация выпускника – магистр

Форма обучения – очно-заочная

Рязань 2020

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ

Рабочая программа составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного Приказом Минобрнауки России № 322 от 30.03.2015 г. (ред. от 09.09.2015 г., от 13.07.2017 г.).

Разработчики:

к.э.н., доцент
кафед. ЭМОП
(должность, кафедра)

Мишин / В.Б. Мишин
(подпись) (Ф.И.О.)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры 02 июня 2020 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой ЭМОП

Е.Н. Евдокимова / Е.Н. Евдокимова /
(подпись) (Ф.И.О.)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа по дисциплине «Управление стратегическими изменениями» является составной частью основной профессиональной образовательной программы «Производственный менеджмент» в рамках направления подготовки бакалавров 38.04.02 «Менеджмент», разработанной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденным Приказом Минобрнауки России № 322 от 30.03.2015 г. (ред. от 09.09.2015 г., от 13.07.2017 г.).

Цель дисциплины – сформировать у обучающихся компетенции в сфере управления стратегическими изменениями; отработать приёмы реализации стратегических решений в условиях изменения внешней и внутренней среды.

Задачи дисциплины:

- усвоение слушателями базовых категорий, понятий, теоретических основ данной учебной дисциплины;
- дать представление о современных подходах к использованию различных способов и методов управления стратегическими изменениями в производственной деятельности корпораций;
- формирование у обучаемых навыков управления стратегическими изменениями путём разработки решения практической задачи в рамках коллективного или индивидуального проекта на примере выбранного экономического субъекта.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Коды компетенции	Результаты освоения ОПОП содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-4	способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	<p><i>знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – области применения, специфику и инструментарий количественных и качественных методов при проведении прикладных исследований и управлении бизнес-процессами организаций; <p><i>уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – выбирать количественные и качественные методы для прикладных исследований и управления бизнес-процессами в конкретных организациях; <p><i>владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками исследования сложных систем с использованием количественных и качественных методов;
ПК-5	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	<p><i>знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – особенности поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; – методологию проведения экономического и стратегического анализа; <p><i>уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принимать решения на основе результатов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков; <p><i>владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – методами и инструментами экономического и стратегического анализа для принятия решений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина реализуется в рамках вариативной части Блока 1 учебного плана ОПОП, являясь дисциплиной по выбору. Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в результате изучения следующих дисциплин: «Менеджмент организационно-производственных систем», «Управление трудовыми процессами», «Проектирование бизнес-процессов на предприятии», «Планирование и прогнозирование на предприятии», «Корпоративные финансы», «Управление производственными рисками», «Организация НИОКР и внедрения новых изделий», а также первичные навыки, полученные при прохождении учебной практики.

Содержание подготовки по данному курсу логически связано с такими дисциплинами, изучаемой параллельно, «Проектное управление на предприятии», «Логистическое управление на предприятии» \ «Системы постпродажного обслуживания и сервиса», «Организация технического обслуживания и ремонта на предприятии» \ «Управление материально-техническим обеспечением производства», «Маркетинговые исследования товарных рынков» \ «Маркетинговые коммуникации». Материал дисциплины формирует основы для прохождения технологической и преддипломной практик, выполнения НИР, подготовки к защите и защиты выпускной квалификационной работы.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетные единицы (з.е.), 144 часа.

Вид учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	144
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего), в том числе:	50,65
лекции	8
практические занятия	40
лабораторные работы	-
групповые консультации перед промежуточной аттестацией	2
иная контактная работа (промежуточная аттестация)	0,65
2. Самостоятельная работа обучающихся (всего), в том числе:	93,35
подготовка курсового проекта (работы)	11,70
подготовка к промежуточной аттестации	35,35
иная самостоятельная работа	46,30
Вид промежуточной аттестации обучающегося	экзамен

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

4.1. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

Тема 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями.

Сущность и содержание стратегических изменений, узкие и расширенные трактовки. Место стратегического управления в системе стратегического менеджмента хозяйствующего субъекта. Этапы процесса стратегического управления: определение целей развития организации, анализ внутренней и внешней среды, формулирование стратегии, реализация стратегии, контроль за реализацией. Факторы и причины, вызывающие необходимость стратегических изменений в организации (корпорации). Экономический и стратегический анализ как основа стратегических изменений

Типы и области стратегических изменений. Типы стратегических изменений: перестройка организации, радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения, неизменное функционирование.

Основные области стратегических изменений: изменение миссии корпорации, организационной структуры, организационной культуры, систем информирования и мотивации

персонала. Лидерство и стиль менеджмента. Компетенции и навыки персонала. Базовые ценности и корпоративная культура, организационная и другие структуры. Финансирование и иное ресурсное обеспечение.

Тема 2. Формирование стратегии развития организации как практической и гносеологической основы стратегических изменений.

Взаимосвязь стратегии развития и управления стратегическими изменениями. Стратегический анализ как основа для принятия стратегии развития организации (предприятия).

Факторы, влияющие на принятие стратегии и управление изменениями. Организационно-правовая структура. Макроэкономическая ситуация (с учётом динамики ВВП, инфляции, валютного курса). Внутреннее положение и внешние силы. Конкурентная ситуация и стратегия. Ключевые факторы успеха (виды ключевых факторов успеха).

Составляющие, алгоритм разработки и характеристики корпоративной стратегии: Составляющие стратегий компании. Алгоритм разработки стратегии. Три взаимосвязанных уровня стратегии предприятия (корпоративная, стратегия бизнеса, функциональная).

Важнейшие характеристики корпоративных стратегий. Общие конкурентные стратегии, матрица М. Портера. Стратегия лидерства в издержках. Стратегия дифференциации (специализации). Стратегия фокусирования (особого внимания), нишевая стратегия. Стратегия защиты позиций на рынке. Стратегия роста. Инвестиционная стратегия.

Стратегии для малого и среднего бизнеса (МСБ): Особенности формирования и реализации стратегии в малом и среднем бизнесе. Стратегическое управление в малом и среднем бизнесе.

Тема 3. Методологические основы принятия решения для проведения стратегических изменений.

Подходы к процессу управления стратегическими изменениями в компании. Принятие решения на основе результатов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков. Определение целей, путей и способов изменений в компании. Силы, средства и условия реализации стратегических изменений.

Виды управления стратегическими изменениями. Управление на основе решения стратегических задач при сильных сигналах, вызванных сменой тенденций во внешней и внутренней средах путем ранжирования стратегических задач. Управление по слабым сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

Модель «чёрный ящик». Модель тройной спирали. Бенчмаркинг в управлении стратегическими процессами. Разграничение различных уровней стратегического планирования по модели Хофера/Шенделя (Hofer/Schendel).

SNW-анализ как метод стратегического анализа сильных, нейтральных и слабых сторон организации при организации управления стратегическими изменениями. Анализ элементов внутренней среды для SNW анализа (общая стратегия, бизнес стратегия, оргструктура, финансы, конкурентоспособность продуктов, дистрибуция, информационные технологии, лидерство, уровень производства, инновации, послепродажное обслуживание, персонал, корпоративная культура). Учёт качества торговой марки, деловая репутация на рынке (Goodwill), отношения с органами государственной и региональной властями, степень вертикальной интеграции, стратегические альянсы. SWOT-анализ.

GAP-анализ при управлении стратегическими изменениями. Поиск шагов для достижения заданной цели методом стратегического анализа разрывов (GAP-анализ).

Сценарное планирование как метод выявления стратегических проблем.

Тема 4. Процесс реализации стратегических изменений в организации

Реализации стратегических изменений в организации как процесс. Понятие и типы стратегического процесса. Системный характер изменений.

Задачи стратегического управления: определение сферы деятельности и формирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их достижения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности организации; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и (или) метода его реализации.

Этапы-функции процесса стратегического управления на предприятии: планирование стратегии на основе прогнозирования; организация выполнения стратегических планов; координация действий по реализации стратегических задач; мотивация на достижение стратегических результатов; контроль выполнения стратегии.

Силы, средства и условия реализации стратегических изменений. Этапы внедрения изменений

и критерии для проведения анализа. Программа управления стратегическими изменениями в организации.

Роль, функции, этапы и задачи высшего руководства в период изменений.

Тема 5. Методы и инструменты управления процессом стратегических изменений.

Сущность, цели и задачи управления персоналом в период стратегических изменений.

Компетенции и навыки персонала как область стратегических изменений.

Мотивация и стимулирование работников для повышения их заинтересованности в успешной реализации стратегических изменений. Использование методов стимулирования персоналом в период изменений: особенности организации оплаты труда, премий за основные результаты труда, стимулирующих выплат, вознаграждений за конечный результат, гарантий и другие.

Эффективное обучение персонала организации как главный элемент в управлении реализацией стратегическими изменениями (концепция Менеджмент – обучение). Лизинг персонала.

Спротивление стратегическим изменениям и методы его преодоления. Организационный, групповой и индивидуальный уровни сопротивления изменениям. Пассивные и активные сторонники изменений. Пассивные и активные противники изменений. Жёсткие, мягкие и компромиссные методы управления персоналом для преодоления сопротивления. Вовлечение основных сотрудников в планирование изменений как метод преодоления сопротивления.

Стили управления персоналом при проведении изменений: автократический. Методы автократического стиля управления при проведении изменений: принудительный, адаптивный, кризисный, управление сопротивлением.

Тема 6. Управление персоналом в период реализации стратегических изменений.

Сущность, цели и задачи управления персоналом в период стратегических изменений.

Компетенции и навыки персонала как область стратегических изменений.

Мотивация и стимулирование работников для повышения их заинтересованности в успешной реализации стратегических изменений. Использование методов стимулирования персоналом в период изменений: особенности организации оплаты труда, премий за основные результаты труда, стимулирующих выплат, вознаграждений за конечный результат, гарантий и другие.

Эффективное обучение персонала организации как главный элемент в управлении реализацией стратегическими изменениями (концепция Менеджмент – обучение). Лизинг персонала.

Спротивление стратегическим изменениям и методы его преодоления. Организационный, групповой и индивидуальный уровни сопротивления изменениям. Пассивные и активные сторонники изменений. Пассивные и активные противники изменений. Жёсткие, мягкие и компромиссные методы управления персоналом для преодоления сопротивления. Вовлечение основных сотрудников в планирование изменений как метод преодоления сопротивления.

Стили управления персоналом при проведении изменений: автократический. Методы автократического стиля управления при проведении изменений: принудительный, адаптивный, кризисный, управление сопротивлением.

Тема 7 Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной ситуации.

Тенденции глобальной экономической среды. Особенности поведения экономических агентов и функционирования рынков в глобальной среде. Характерные черты развития макроэкономической среды в России.

Особенности управление стратегическими изменениями в практике хозяйственной деятельности крупных производственных организаций различных отраслей. Управление инновационными процессами.

Особенности управления стратегическими изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Управление изменениями в кризисной ситуации: Основные принципы санации предприятия. План мероприятий по санации бизнеса. Разработка плана финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий.

Учёт факторов риска при выборе и реализации стратегических изменений.

Реализация методов управления стратегическими изменениями в конкретных условиях.

Тема 8. Методология реализации стратегических изменений

Методологические принципы реализации стратегических изменений. Основные закономерности реализации стратегических изменений. Логика развития стратегических изменений на современных предприятиях. Выбор методов управления стратегическими изменениями организаций.

Количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований и управлении бизнес-процессами организаций.

Разработка программы конкретных действий: Принципы формирования системы специальных стратегических программ. Общая программа развития организации. Программа управления стратегическими изменениями.

Процесс реализации стратегических изменений. Системный характер изменений. Внутренние проблемы организации, влияние на реализацию стратегии и достижение бизнес-успеха.

Роль, функции, этапы и задачи высшего руководства в период изменений. Инструментарий реализации стратегических изменений. Порядок принятия решения по реализации стратегических изменений.

Управление реализацией стратегических изменений. Управление развитием организации для успешной реализации выбранной стратегии. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Взаимосвязь стратегического управления и управления проектами. Создание стратегических альянсов.

Эффективность управления стратегическими изменениями. Индикаторы успешности реализации управления изменениями. Эффективность реализации отдельных стратегических программ. Степень достижения поставленных стратегических целей. Степень соответствия поставленных стратегических целей потребностям развития корпорации. Критерии оценки эффективности стратегии организации на базе ССП. Альтернативы ССП.

Эффективность реализации стратегии: Эффективность реализации отдельных стратегических программ. Степень достижения поставленных стратегических целей. Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.

Этапы внедрений изменения и критерии для проведения оценки и анализа изменений. Управление внедрением изменений.

4.2. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

Тема	Общая трудоемкость, всего часов	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самостоятельная работа
		всего	лекции	практические занятия	
Тема 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями.	8	3	1	2	5
Тема 2. Формирование стратегии развития организации как практической и гносеологической основы стратегических изменений.	10	5	1	4	5
Тема 3. Методологические основы принятия решений для проведения стратегических изменений.	13	7	1	6	6
Тема 4. Процесс реализации стратегических изменений в организации.	13	7	1	6	6
Тема 5. Методы и инструменты управления процессом стратегических изменений.	13	7	1	6	6
Тема 6. Управление персоналом в период стратегических изменений.	13	7	1	6	6
Тема 7. Особенности управления стратегическим развитием организаций при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной ситуации.	13	7	1	6	6
Тема 8. Методология реализации стратегических изменений в	11,3	5	1	4	6,3

Тема	Общая трудоемкос- ть, всего часов	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самосто- ятельная работа
		всего	лекции	практи- ческие занятия	
организации.					
Подготовка и защита курсового проекта (работы)	12	0,3	-	-	11,7
Подготовка к промежуточной аттестации, групповые консультации и промежуточная аттестация	37,7	2,35	-	-	35,35
Всего:	144	50,65	8	40	93,35

Виды практических и самостоятельных работ

Тема	Вид занятий*	Содержания	Часы
Тема 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями.	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	5
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	5
Тема 2. Типы и области стратегических изменений.	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	5
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	5
Тема 3. Методологические основы принятия решений для проведения стратегических изменений.	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	5
Тема 4. Процесс реализации стратегических изменений в организации.	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	5
Тема 5. Методы и инструменты управления процессом стратегических изменений.	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	5
Тема 6. Управление персоналом в период стратегических изменений.	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	5
Тема 7. Особенности управления стратегическим развитием организаций при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	5

Тема	Вид занятий*	Содержания	Часы
ситуации.			
Тема 8. Методология реализации стратегических изменений в организации.	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6,3
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	5

* СР – самостоятельная работа, ПР – практические занятия

Выбор форм и видов работы с обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Айзенштат Расселл, Балоган Джулия, Биджелоу Барбара [и др.]; под редакцией Л. Фаэйя, Р. Рэнделла; перевод В. Егоров. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 587 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82702.html>

2. Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кужева С.Н. – Электрон. текстовые данные. – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2011. – 140 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/24951.html>

3. Методическое обеспечение дисциплины приведено в приложении к рабочей программе (см. документ «Методическое обеспечение дисциплины «Управление стратегическими изменениями»).

6. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценочные материалы приведены в приложении к рабочей программе дисциплины (см. документ «Оценочные материалы по дисциплине «Управление стратегическими изменениями»).

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

а) основная учебная литература:

1. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Айзенштат Расселл, Балоган Джулия, Биджелоу Барбара [и др.]; под редакцией Л. Фаэйя, Р. Рэнделла; перевод В. Егоров. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 587 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82702.html>

2. Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кужева С.Н. – Электрон. текстовые данные. – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2011. – 140 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/24951.html>

б) дополнительная учебная литература:

3. Казакова Н.В. Управление организационными изменениями на предприятии [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ Н.В. Казакова; Рязан. гос. радиотехн. ун-т; Рязань, 2015. 48 с. – URL: <https://elib.rsreu.ru/ebs/download/783>

4. Создание организационного проекта изменений для промышленного предприятия [Электронный ресурс]: методические указания к практическим занятиям / Рязан. гос. радиотехн. ун-т; сост.: Н.В. Казакова. Рязань, 2014. 16 с. – URL: <https://elib.rsreu.ru/ebs/download/782>

5. Алан Лафли Игра на победу: как стратегия работает на самом деле / Лафли Алан, Мартин Роджер; перевод Н. Яцюк; под редакцией И. Лазукова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 302 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/39205.html>

6. Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учебник/ Аунапу Э.Ф. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 313 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/79765.html>

7. Гарднер Говард Мышление будущего: Пять стратегий, ведущих к успеху в жизни / Говард Гарднер. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 168 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82730.html>

8. Кокинз Гэри Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз; перевод П. Тимофеев ; под редакцией В. Григорьева. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 328 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/58549.html>

9. Конев А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты [Электронный ресурс]: монография/ Конев А.Н. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2018. – 137 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html>

10.Короткий С.В. Корпоративное управление как элемент глобального инкорпорирования [Электронный ресурс]: монография/ Короткий С.В. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2019. – 124 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/80615.html>

11.Кудряшов А. А. Управление изменениями: методические указания по проведению лабораторных работ / А. А. Кудряшов. – Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. – 50 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/71893.html>

12.Кузьминов А. В. Стратегия предприятия: учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. – Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. – 168 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/73284.html>

13.Портер Майкл Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Майкл; перевод И. Минервин. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 456 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/58556.html>

14.Максимчук О.В. Управление стратегическим экономическим потенциалом предприятий [Электронный ресурс]/ Максимчук О.В., Ключин В.В. – Электрон. текстовые данные. – Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2006. – 175 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/26238.html>

15.Мансуров Р. Е. Настольная книга Большого руководителя: как на практике разрабатывается стратегия развития / Р. Е. Мансуров. – Москва: Инфра-Инженерия, 2015. – 208 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/23317.html>

16.Розин М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 351 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82529.html>

17.Ташмен Майкл Победить с помощью инноваций [Электронный ресурс]: практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями/ Ташмен Майкл, Чарльз О'Райли III – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 288 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82764.html>

18.Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 577 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

в) научные статьи:

19.Мерзликина Г.С., Митина Т.Е. Модели управления стратегическими изменениями в организации // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2015. – №3. – С. 92-99 – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24313958>

8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Обучающимся предоставлена возможность индивидуального доступа к следующим электронно-библиотечным системам:

– Электронная библиотека РГРТУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: из

корпоративной сети РГРТУ – по паролю. – URL: <https://elib.rsreu.ru/>

– Электронно-библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: доступ из корпоративной сети РГРТУ – свободный, доступ из сети Интернет – по паролю. – URL: <https://iprbookshop.ru/>.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

9.1. Описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»)

1) написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины;

2) подготовка к практическим занятиям: необходимо изучить рекомендованные преподавателем источники (основную и дополнительную литературу, интернет-ресурсы) и выполнить подготовительные задания;

3) при изучении дисциплины очень полезно самостоятельно изучать материал, который еще не прочитан на лекции, не применялся на практическом занятии. Тогда лекция будет гораздо понятнее. Однако легче при изучении курса следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- после прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной сегодня (10-15 минут).
- при подготовке к следующей лекции, нужно просмотреть текст предыдущей лекции (10-15 минут),
- в течение периода времени между занятиями выбрать время (минимум 1 час) для самостоятельной работы, проверить термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

9.2. Рекомендации по работе с литературой

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучается и дополнительная рекомендованная литература (законодательство, научные и публицистические статьи и др.). Литературу по курсу рекомендуется изучать в библиотеке или с помощью сети Интернет (источники, которые могут быть скачены без нарушения авторских прав).

9.3. Рекомендации по выполнению курсовой работы

Главной целью написания курсовой работы является закрепление теоретических знаний, полученных при изучении данной дисциплины, формирование и закрепление навыков и умений, определенных в данной рабочей программе.

Тема теоретической части курсовой работы выбирается из предложенного перечня совместно с преподавателем. Обучающийся вполне может выбрать для курсовой работы тему, не включенную в рекомендованный перечень, а также несколько изменить ее название, придав ей желаемую направленность, согласно его научных интересов. При этом студент должен обосновать необходимость изменений и дополнений.

Названия выбранных студентами тем фиксируются преподавателем. Дублирование работ в пределах одной учебной группы не допускается.

Курсовая работа состоит из введения, теоретической части, расчетно-аналитической части, заключения, списка литературы и приложений.

Содержанием расчетно-аналитической части курсовой работы является анализ проблемы и разработка практических мероприятий по управлению стратегическими изменениями в конкретной организации (предприятии), позволяющие закрепить теоретические знания и развить практические

навыки научного экономического исследования.

При выполнении задания следует кратко описать методику расчетов, по итогам которых следует сформулировать выводы о деятельности предприятия и наличии проблемы, необходимой для разрешения.

Защита курсовой работы назначается по итогам проверки предоставленного отчета, оформленного в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данным работам. Она осуществляется в форме сообщения обучаемого о проведенной работе и ответов на вопросы преподавателя.

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

В рамках реализации образовательной программы при проведении занятий по дисциплине используются следующие информационные технологии:

- удаленные информационные коммуникации между студентами и преподавателем, ведущим лекционные и практические занятия, посредством электронной почты, позволяющие осуществлять оперативный контроль графика выполнения и содержания контрольных заданий, решение организационных вопросов, удаленное консультирование;
- поиск актуальной информации для выполнения самостоятельной работы и контрольных заданий.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- операционная система Windows XP (Microsoft Imagine, 700102019);
- Kaspersky Endpoint Security (Коммерческая лицензия на 1000 компьютеров №2304-180222-115814-600-1595);
- LibreOffice, лицензия LGPLv3.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- Справочная правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: доступ из корпоративной сети РГРТУ – свободный;
- Справочная правовая система «Консультант Плюс Регион» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: доступ из корпоративной сети РГРТУ – свободный.
- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru>. – Режим доступа: доступ по паролю.

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

Для освоения дисциплины необходимы следующие материально-технические ресурсы:

- 1) учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованная аудиторной доской;
- 2) помещение для самостоятельной работы и курсового проектирования, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду РГРТУ.

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензированного программного обеспечения.
1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего	Специализированная мебель (30 посадочных мест), аудиторная доска, флипчарт – 2 шт., пробковая доска, демонстрационное оборудование и учебно-	Продукты Microsoft по программе DreamSpark Membership ID 700565239 (операционные системы семейства Windows). Kaspersky Endpoint Security

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензированного программного обеспечения.
	контроля и промежуточной аттестации, №115, лабораторный корпус	наглядные пособия, проектор, экран. ПК: ноутбук Samsung Intel Pentium B950 /4Gb – 1 шт.	(Коммерческая лицензия на 1000 компьютеров №2922-190228-101204-557-1191). Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (договор об информационной поддержке №1342/455-100 от 28.10.2011 г.) Свободное ОП: 7Zip-Manager, OpenOffice, LibreOffice.
2	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, №319, лабораторный корпус	Специализированная мебель (24 посадочных мест), аудиторная доска, экран, проектор Toshiba TDP-T45. ПК: Intel Pentium G3260/4Gb – 1 шт. Возможность подключения к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду РГРТУ.	Операционная система Windows (Microsoft Imagine, номер подписки 700102019, бессрочно). Kaspersky Endpoint Security (Коммерческая лицензия на 1000 компьютеров №2922-190228-101204-557-1191). Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (договор об информационной поддержке №1342/455-100 от 28.10.2011 г.) Свободное ПО: 7Zip-Manager, OpenOffice, LibreOffice
3	Помещение для самостоятельной работы и курсового проектирования, №105, лабораторный корпус	Специализированная мебель (8 посадочных мест). ПК: Intel Pentium G620 – 1 шт., E 7200 DG31 – 1 шт. Возможность подключения к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду РГРТУ.	Операционная система Windows (Microsoft Imagine, номер подписки 700102019, бессрочно). Kaspersky Endpoint Security (Коммерческая лицензия на 1000 компьютеров №2922-190228-101204-557-1191). Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (договор об информационной поддержке №1342/455-100 от 28.10.2011 г.) Свободное ПО: 7Zip-Manager, OpenOffice, LibreOffice
4	Помещение для самостоятельной работы и курсового проектирования, №502, лабораторный корпус (компьютерный класс)	Специализированная мебель (37 посадочных мест), аудиторная доска. ПК: Intel Celeron CPVJ1800 – 25 шт. Возможность подключения к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду РГРТУ.	Операционная система WindowsXP (MicrosoftImagine, номер подписки 700102019, бессрочно) Kaspersky Endpoint Security Коммерческая лицензия на 1000 компьютеров №2304-180222-115814-600-1595) Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (договор об информационной поддержке №1342/455-100 от 28.10.2011 г.) Свободное ОП: LibreOffice

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.ДВ.04.01 «УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
«Производственный менеджмент»

Уровень подготовки
Академическая магистратура

Квалификация выпускника – магистр

Форма обучения – очно-заочная

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур), предназначенных для оценки качества освоения обучающимися данной дисциплины как части ОПОП ВО.

Цель – оценить соответствие знаний, умений и уровня приобретенных компетенций обучающихся целям и требованиям основной образовательной программы в ходе проведения промежуточной аттестации.

Промежуточный контроль по дисциплине осуществляется проведением теоретического экзамена и курсовой работы. Форма проведения экзамена – тестирование и решение практических ситуаций (задач). При необходимости, проводится теоретическая беседа с обучаемым для уточнения оценки. Выполнение заданий на практических занятиях в течение семестра и заданий на самостоятельную работу является обязательным условием для допуска к экзамену. Форма оценивания курсовой работы – защита курсовой работы.

2. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части)	Наименование оценочного средства
Тема 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями.	ПК-4,	Экзамен, курсовая работа
Тема 2. Формирование стратегии развития организации как практической и гносеологической основы стратегических изменений.	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 3. Методологические основы принятия решения для проведения стратегических изменений.	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 4. Процесс реализации стратегических изменений в организации.	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 5. Методы и инструменты управления процессом стратегических изменений.	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 6. Управление персоналом в период реализации стратегических изменений.	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 7. Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной ситуации.	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 8. Методология реализации стратегических изменений.	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сформированность компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

1) пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;

2) продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций по завершении освоения дисциплины;

3) эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

а) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:

За каждый тестовый вопрос назначается максимально 1 балл в соответствии со следующим

правилом:

- 1 балл – ответ на тестовый вопрос полностью правильный;
- 0,5 балла – отчет на тестовый вопрос частично правильный (выбраны не все правильные варианты, указаны частично верные варианты);
- 0 баллов – ответ на тестовый вопрос полностью не верный.

б) описание критериев и шкалы оценивания решения практической ситуации:

Шкала оценивания	Критерий
10 баллов (эталонный уровень)	<ul style="list-style-type: none">– практическая ситуация решена в рамках регламента, установленного на выполнение задания;– студент приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа;– демонстрируются хорошие теоретические знания, сделан структурированный и детализированный анализ кейса, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения;– представлены возможные варианты решения, четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений;– студент уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы;
7 баллов (продвинутый уровень)	<ul style="list-style-type: none">– практическая ситуация решена в рамках установленного регламента;– студент не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения;– имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены.– сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема;– затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений;– на дополнительные вопросы студент отвечает с некоторым затруднением
4 баллов (пороговый уровень)	<ul style="list-style-type: none">– практическая ситуация решена менее чем на половину, но в рамках установленного регламента– студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний;– выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует;– не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения;– студент на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем.
0 баллов	Студент не решал практическую ситуацию и не соблюдал установленный регламент

На экзамен выносятся 20 тестовых вопросов и 2 практических ситуации. Максимально студент может набрать 40 баллов. Итоговый суммарный балл студента, полученный при прохождении промежуточной аттестации, переводится в традиционную форму по шкале «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «не удовлетворительно».

Баллы, полученные студентом	Оценка
31 – 40 (эталонный уровень)	«Отлично» Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течении семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)
21 – 30 (продвинутый уровень)	«Хорошо» Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течении семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)
11 – 20 (пороговый уровень)	«Удовлетворительно» Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течении семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)
10 и менее	«Не удовлетворительно»

Описание критериев и шкалы оценивания курсовой работы

Шкала оценивания	Критерий
оценка «отлично» (эталонный уровень)	курсовая работа выполнена в полном объеме, тема теоретической части раскрыта полностью, все расчеты выполнены без ошибок, дана оценка полученных результатов, достаточно полно описаны предложенные мероприятия, работа выполнено самостоятельно, работа оформлена аккуратно, соблюдались сроки сдачи и защиты курсовой работы, при защите курсовой работы студент ответил на все предложенные вопросы
оценка «хорошо» (продвинутый уровень)	курсовая работа выполнена в полном объеме, присутствуют незначительные ошибки при расчетах (не более 20% от общего числа расчетов), дана оценка полученных результатов, описаны предложенные мероприятия, работа выполнено самостоятельно, работа оформлена аккуратно, соблюдались сроки сдачи и защиты курсовой работы, при защите курсовой работы студент ответил не на все предложенные вопросы (правильных ответов не менее 80%)
оценка «удовлетворительно» (пороговый уровень)	курсовая работа выполнена в полном объеме, присутствуют ошибки при расчетах (не более 50% от общего числа расчетов), отсутствует оценка полученных результатов, работа выполнено самостоятельно, по оформлению работы имеются замечания, частично соблюдались сроки сдачи и защиты курсовой работы, при защите курсовой работы студент ответил не на все предложенные вопросы (правильных ответов не менее 50%)
оценка «неудовлетворительно»	курсовая работа выполнена не в полном объеме, присутствуют ошибки при расчетах (более 50% от общего числа расчетов); отсутствует оценка полученных результатов, работа выполнено не самостоятельно, по оформлению работы имеются замечания, не соблюдались сроки сдачи и защиты курсовой работы, при защите курсовой работы студент ответил не на все предложенные вопросы (правильных ответов менее 50%)

4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Коды компетенции	Результаты освоения ОПОП содержание компетенций
ПК-4	способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения

а) типовые тестовые вопросы:

1. Что не является характерной чертой стратегических изменений:
(возможно несколько ответов)
 - a. Это любое изменение, которое переводит предприятие из одного состояния в другое.
 - b. Это важнейшая цель деятельности предприятия.**
 - c. Это постоянно действующая система сбора, анализа, оценки и реализации принятых решений.**
 - d. Это основной и решающий этап в процессе стратегического развития организации.
 - e. Это исполнение субъективных решений руководства.**
2. В каких отраслях реализуются стратегические изменения:
(возможно несколько ответов)
 - a. Производство строительных материалов.
 - b. Часовая промышленность.
 - c. Сельское хозяйство.**
 - d. **Электроника.**
 - e. Авиастроение.
3. Что лежит в основе метода (выберите один ответ):
 - a. сбор, упорядочивание, анализ и обобщение данных для обнаружения и решения различных маркетинговых проблем**
 - b. исследование сведений, получаемых из внутренних источников компании
 - c. постоянно действующая система сбора, классификации, анализа, оценки и распространения маркетинговой информации
 - d. то же самое, что и «исследование маркетинга»
 - e. маркетинговая разведка
4. глобальная стратегия основана на (выберите один ответ):
 - a. Стандартизации товара и использовании международного маркетинга.**
 - b. Стандартизации товара.
 - c. Отраслевой стратегии.
 - d. Стратегии внешнеэкономической деятельности.
 - e. Международной кооперации труда.
5. Модель Бостонской консультативной группы (БКГ) может использоваться для формирования (выберите один ответ):
 - a. Конкурентной стратегии фирмы
 - b. Портфельной стратегии фирмы**
 - c. Функциональной стратегии фирмы
6. Элементами стратегического плана не является
 - a. План производства.
 - b. Маркетинговый план.
 - c. Инвестиционный план.**
 - d. Финансовый план.
7. Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок (возможно несколько вариантов):
 - a. Привлечение новых клиентов.
 - b. Поиск новых методов и каналов сбыта.**
 - c. Оптимизация структуры сбыта.
 - d. Проникновение в новые регионы.**
 - e. Поиск новых путей использования товара.
8. Главными причинами стратегических изменений являются (отметьте несколько вариантов):
 - a. Приход нового высшего руководства.
 - b. Наступление технологического разрыва.**
 - c. Кардинальное изменение экономической и рыночной ситуации.**
 - d. Трудовые конфликты.
 - e. Отсутствие единой позиции у акционеров.
9. Стратегические изменения в вертикальной интеграции может предполагать (выберите один ответ):

- a. Объединение частных и государственных предприятий.
 - b. Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки.**
 - c. Объединение мелких и крупных предприятий.
 - d. Объединение предприятий разных сфер деятельности.
 - e. Объединение предприятий одной сферы деятельности.
10. В чем состоит основное содержание стратегических изменений фирмы, желающей выйти на мировой рынок со своей продукцией:
- a. Пытается создать международный альянс.
 - b. Делает это сразу.
 - c. Сначала совершенствует качество своей продукции и повышает уровень производства внутри страны, а затем осуществляет внешний прорыв.**
 - d. Решает этот вопрос юридическим путём.
11. Какие коренные изменения на предприятии характерны при стратегии фокусирования (выберите несколько правильных ответов):
- a. Повышение квалификации персонала
 - b. Концентрация усилий на изменениях в технологии производства.**
 - c. Концентрация изменений дифференцирования производства.**
 - d. Концентрация управления изменениями.
 - e. Концентрация усилий на реализации финансового плана компании.
12. Какие из следующих утверждений Вы считаете верным:
- a. Существуют оптимальные для всех фирм оптимальные стратегические изменения.
 - b. Процесс реализации стратегических изменений для всех организаций уникален.**
 - c. Менеджеры должны использовать единые методы управление стратегическими изменениями.
 - d. При осуществлении стратегических изменений самое главное преодолеть групповое сопротивление сотрудников.
13. Что является характерным для менеджера при управлении стратегическими изменениями:
- a. Ориентация на внутренние процессы.**
 - b. Ориентация на внешние процессы.
 - c. Поиск путей наиболее эффективного использования ресурсов.
 - d. Поиск новых возможностей в конкурентной среде.
 - e. Отслеживание изменений в своём окружении.
14. Какие из следующих факторов могут существенно повлиять на процесс управления стратегическими изменениями:
- a. Отношение высшего руководства к риску.
 - b. Наличие финансовых ресурсов в организации.
 - c. Личные симпатии и антипатии руководителей.
 - d. Существующие обязательства долги организации.
 - e. Внутренние проблемы функционирования организации.**
15. Какие из следующих методологических положений можно считать принципом управления персоналом в период стратегических изменений в организации:
- a. Работники – это ресурс организации.**
 - b. Работники – это исполнители отдельных работ и функций.
 - c. Работники – это основная ценность организации.
 - d. Работники – источник благополучия организации.
16. При организации управления стратегическими изменениями планы организации:
- a. Предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем.
 - b. Фиксируют желаемой состоянием организации в будущем.
 - c. Позволяют организации реагировать на изменения во внешней среде.
 - d. Учитывают определённую ранее цель, способы движения к ней, необходимые силы и средства,**
17. Основной задачей управления стратегическими изменениями является:
- a. Обеспечить изменения деятельности организации, соответственно основным её целям в условиях быстро меняющейся внешней среды.**
 - b. Достичь чёткого представления о том, что является ключевой компетенцией организации.
 - c. Повысить производительность труда.

- d. Сформировать работоспособный коллектив организации.
 - e. Выстоять в условиях развивающейся конкурентной борьбе.
18. Реализация выбранной методологии управления стратегическими изменениями только при наличии такого условия, как:
- a. Предвидения изменений.
 - b. Наличие набора стандартных процедур и методов управления.
 - c. **Высокая внутрифирменная культура.**
 - d. Отсутствие сопротивления изменениям.
19. Что не является областью стратегических изменений
- a. **Информирование и мотивация персонала.**
 - b. Организационная и управленческая структура.
 - c. Обеспечение проводимых изменений финансами.
 - d. Компетенции, знания персонала.
 - e. Разработка плана изменений.
20. Укажите на самые важные, ключевые компетенции персонала.
- a. **Это знания, практические навыки и творческие способности специалистов в области создания и реализации конкурентных преимуществ предприятия.**
 - b. Профессиональные навыки.
 - c. Способность к обучению
 - d. Поддержка проводимых в организации изменений.
21. Требование системного подхода к управлению изменениями в организации (предприятии) прежде всего предполагает:
- a. **Изменения должны быть произведены взаимосвязано во всех аспектах деятельности организации.**
 - b. Выявление и описательное объяснение характерных черт изменений.
 - c. Выявление причинно-следственных связей между этапами проводимых изменений.
 - d. Выявление каузальной связи между двумя экономическими событиями (внутренним и внешним).
22. Какие методы не относятся к основным методам внедрения стратегических изменений:
(возможны несколько ответов)
- a. **Увязка занимаемой должности с достигнутыми результатами.**
 - b. Кризисный метод внедрения изменений.
 - c. Метод аккордеона.
 - d. Принудительное внедрение изменений.
 - e. Адаптивный метод внедрения.
 - f. **Метод финансового плана.**
23. Какие, по Вашему мнению, наиболее эффективные методы управления персоналом будут в период стратегических изменений:
- a. **Увязка занимаемой должности с достигнутыми результатами.**
 - b. Материальное поощрение всех сотрудников за достижение цели стратегических изменений организацией.
 - c. Похвала работников, создание условий для общественного признания.
 - d. Организация повышения квалификации кадров.
 - e. Формирование должностных инструкций.

б) типовые практические ситуации:

Практическая ситуация 1

ЗАО «Огнетугоглина» Рязанской области относящееся к горно-добывающей промышленности добывает и перерабатывает огнеупорную и тугоплавкую глину. Такая глина прежде всего используется для производства керамической плитки и керамогранита.

В России имеются 35 месторождений с общей объём запасов 643.7 млн. тонн. В центральном районе 7 месторождений (запас глины 114 млн. тонн). Объём добычи данного продукта за последние 5 лет постепенно снижается (с 18 до 14,3 млн. тонн). При наблюдается тенденция увеличения ввоза глины в Россию, прежде всего из Украины.

Объём добычи на предприятии плавно снижаются ввиду выработки пласта месторождения. Хотя общая потребность строительных предприятий в такой глине не снижается.

Общемировые закупки глины и каолина в мире снижается. За последние 5 лет мировая добыча глины и каолина снизилась примерно на 5 млн. тонн (с 63 до 58 млн. тонн). Самым большим конкурентом экспортёр с не снижающимся объёмом продаж на мировом рынке является Украина (23% мирового экспорта). Самым большим импортёром является Италия (15% мирового импорта).

На предприятии для определения стратегических проблем проведены исследования по методу сценарного планирования. В результате определено несколько сценариев развития предприятия и стратегических изменений.

- 1 сценарий. Объявить предприятие банкротом.
- 2 сценарий. Диверсифицировать предприятие.
- 3 сценарий. Выйти на мировой рынок со своим продуктом.

Принята стратегия глубокой реструктуризации предприятия, переход на производство нового продукта, что требует создания нового завода.

Задание:

1. Сформулируйте предложения по реорганизации организационной структуры, во исполнение специальной системы управления изменениями.
2. Являются ли целесообразными стратегические изменения с расширением внешнеэкономической деятельности предприятия?
3. Какие изменения возможны на предприятии с учётом местных особенностей Рязанской области?
4. Предложите решение проблемы поиска соответствующих средств, находящихся в полном соответствии с потенциалом и фирмой, ведущих к достижению этих стратегических целей. Решение второй проблемы более соответствует антикризисной стратегии во рамках имеющейся организации.
5. Сформулируйте программу работы с персоналом при проведении стратегических изменений.
6. Проанализируйте возможные угрозы при проведении стратегических изменений и предложите мероприятия для предотвращения и защиты от них.
7. Какой господдержкой может воспользоваться предприятие для проведения технологического совершенствования на предприятии?

Практическая ситуация 2

ООО «ИТЕХ» – предприятие-интегратор в отрасли информационных технологий.

Осуществляет свою деятельность в качестве комплексного телекоммуникационного интегратора (системный интегратор – в области информационных технологий – это компания, которая способствует появлению целого рынка дополнительных услуг, включая разработку уникального программного решения и дальнейшей консультации по вопросам эксплуатации данного продукта).

Предприятие предоставляет конечные телекоммуникационные услуги (колокейшн, хостинг, провайдерская деятельность).

СВОТ-анализ показал слабые стороны: квалификация сотрудников, нет опыта применения современных методик продвижения продукта, не используются возможности по заключению договоров в новостройках, низкий ассортимент оказываемых услуг, чувствительность к экономическому кризису и нестабильности.

Микросреда по 5-факторная модель Портера показывает: рынок данного вида продукта перспективный. Число конкурентов велико. Спрос на продукты постоянен. Товар для потребителя значим, имеются аналогичные заменители. Угроза потери клиентов высока. Угроза появления новых конкурентов средняя. Угроза нестабильности поставщиков низкая.

Производительность труда за последние 5 лет выросла в 5 раз (в денежном выражении без учёта инфляции).

Анализ ФХД показывает, что ликвидные средства и дебиторская задолженность превышает кредиторскую на 4 млн рублей.

Разработана стратегия дифференцированного роста предприятия-интегратора телекоммуникационных услуг.

Принятый план стратегического развития предполагает диверсификацию бизнеса.

Предполагаются новые виды деятельности:

- а) создание собственных программно-аппаратных решений (собственная VoIP АТС, VoIP шлюз, маршрутизатор);

- б) перепродажа, дилерская деятельность (развитие интернет-магазина услуг и товаров);
- в) предоставление различных услуг (создание сайтов, услуги организации и обслуживания систем видеонаблюдения, монтажные работы, проектно-изыскательские работы, обслуживание сетей, бухгалтерских программ).

Задание:

1. Представьте основное содержание плана реализации стратегических изменений на предприятии. Сформулируйте механизм контроль и корректировки плана выполнения стратегических изменений.
2. Сформулируйте методы (пути, способы) и этапы развития персонала для успешного проведения изменений.
3. Представьте логику мер по реализации стратегических изменений методам аккордеона (принудительного внедрения, адаптивного внедрения изменений).

Практическая ситуация 3

По сообщениям «Интерфакс» со ссылкой на Российский союз туриндустрии, к моменту принятия закона услугами турфирм пользовались около 20% паломников – физических лиц, совершающих путешествие (поездку) для посещения мест религиозного почитания (паломничества) и объектов религиозного назначения, расположенных на территории Российской Федерации и за ее пределами, в целях участия в религиозных обрядах и церемониях.

Туркомпания ООО «ПРОТУР» часто организовывала поездки паломников. Общая выручка от такого вида деятельности у турфирмы достигала до 14 млн рублей в год, что составляло 35% от общей выручки фирмы.

Согласно внесённым поправкам в закон «О туристской деятельности» и закон «О свободе совести и религиозных организациях», турагентствам с ноября 2019 года запрещено организовывать паломнические поездки и туры. Эти функции передаются исключительно религиозным организациям.

Однако, согласно этим документам, если поездка подразумевает отдых, развлечения или получение прибыли, то паломнической считаться она уже не будет.

При этом, как следует из текста Закона, паломники могут организовывать поездки «непосредственно», то есть самостоятельно, или через религиозные организации (а также организации, ими созданные). Туристические агентства отныне такие услуги предоставлять не могут.

Вместе с тем, государство проводит политику, стимулирующую на развитие туристической деятельности внутри страны, в том числе и привлечение туристов из других стран.

Кроме того, анализ динамики рынка туристических услуг показывает, что спрос на турпутёвки с выездом за границу не возрастает.

В связи с этими изменениями в законодательстве, руководство туркомпании ООО «ПРОТУР» принимает решение: а) расширить туристические туры по Российской Федерации и странам СНГ; б) развивать направление туруслуг, связанных с приёмом туристов из западных стран.

Задание:

1. Какие возможны стратегические решения компании «ПРОТУР» в новой правовой ситуации.
2. Определите области, подлежащие стратегическому изменению в связи с переходом на новые условия работы.
3. Сформулируйте содержание стратегических изменений в деятельности турфирмы «ПРОТУР».
4. Используя результаты методов анализа «тройной спирали» и PEST-анализа как бы Вы сформулировали новую миссию компании?
5. Определите ключевые факторы успеха и сформулируйте методы и пути их достижения.
6. Сформулируйте предложения по изменению организационной структуры и структуры управления на предприятии.
7. Как Вы будете осуществлять поиск шагов для достижения практической цели, используя метод стратегического анализа разрывов (GAP-анализ).
8. Как Вы организуете повышение квалификации персонала?

Практическая ситуация 4

Многоугольник конкурентоспособности ООО «Элита-Хлеб-Сервис» и его конкурентов выглядит так:

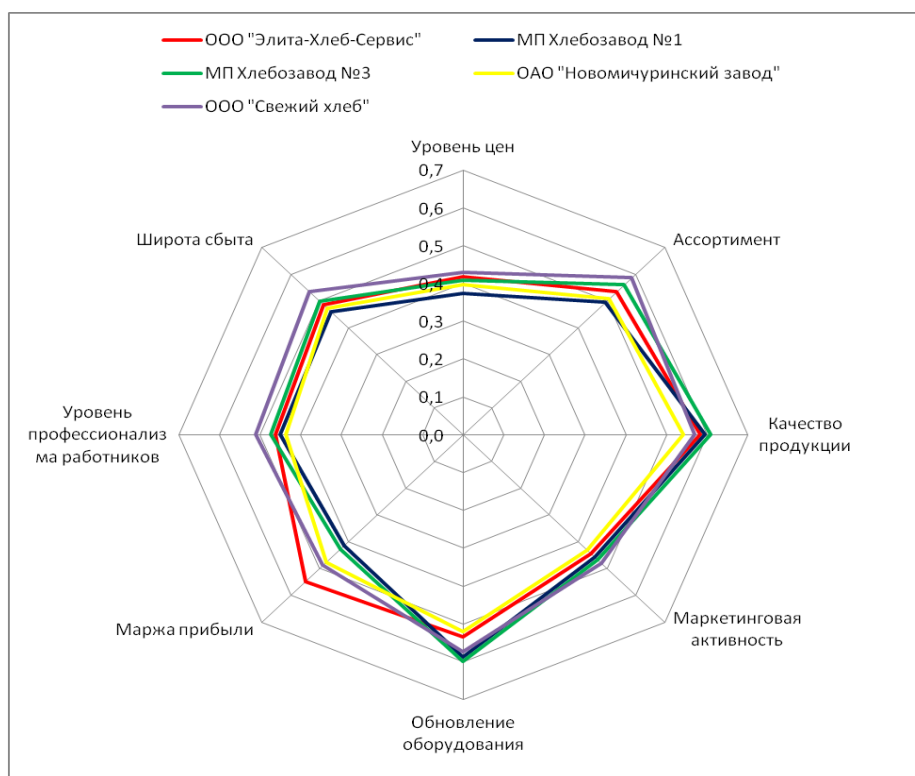


Рисунок – Многоугольник конкурентоспособности

Исходя из рисунка 23 можно сделать вывод, что ООО «Элита-Хлеб-Сервис» уступает своим конкурентам по таким критериям как маркетинговая активность, уровень профессионализма сотрудников, широта сбыта продукции, разнообразие номенклатуры и обновление оборудования. По качественным характеристикам продукция всех предприятий находится практически на одном уровне. Стоит отметить, что маржа прибыли у ООО «Элита-Хлеб-Сервис» выше, чем у конкурентов. Уровень цен на продукцию у исследуемой организации средний.

Исходя результатов анализа конкурентоспособности предприятия, выявленных сильных и слабых сторон, были сформированы следующие организационно-управленческие решения:

- 1) производство нового продукта Б;
- 2) расширение рынка сбыта за счёт участия в тендерах;
- 3) обновление основных фондов организации;
- 4) повышение профессионализма сотрудников.

Задание:

1. Разработайте программу участия предприятия в тендерах для расширения объёмов производства. Найдите возможных стейкхолдеров для предприятия.
2. Сформулируйте перечень мероприятий, которые обеспечат стратегические изменения в организации.
3. Определите методы (пути, способы) и этапы проведения изменений на предприятии.
4. Составьте программу управления стратегическими изменениями на 1-й год проводимых изменений.

Практическая ситуация 5

На металлургическом предприятии «Метиз» в конкретной бизнес-ситуации разработан первичный формат Программы управления стратегическим изменениями на период 4-х летней стратегии организации в табличной форме представленный ниже.

№	Наименование мероприятия (подпрограммы)	Конкретные действия
1	Создать «стартовую площадку»	1. Провести стратегическую диагностику 2. Разработать схему вероятного сопротивления 3. Выбрать подходящий метод

№	Наименование мероприятия (подпрограммы)	Конкретные действия
		4. Мобилизовать менеджеров на поддержку изменений 5. Обеспечить необходимое информирование и обучение персонала 6. Выявить и мобилизовать на реализацию изменений таланты персонала 7. Привлечь консультантов
2	Планирование процесса изменений	1. Направить основные внутренние процессы организации на решение стратегических проблем и достижение соответствующих целей 2. Планировать внедрение конкретных изменений 3. Использовать модульный подход 4. В рамках каждого модуля предусмотреть принятие «адекватных стратегических решений»
3	Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами	1. Четко разделить ответственность между менеджерами организации 2. Обеспечить целевое финансирование изменений 3. Ставить перед менеджерами конкретные тактические задачи по осуществлению стратегических изменений 4. Осуществлять целевое вознаграждение менеджеров и специалистов за достижение конкретных результатов в ходе реализации стратегических изменений
4	Планирование процесса внедрения стратегических изменений	1. Обеспечить менеджерам возможность целенаправленно работать над реализацией стратегических изменений 2. Обучать конкретных менеджеров умению принимать определенные стратегические решения и навыкам их внедрения 3. Привлечь менеджеров и экспертов к принятию соответствующих решений 4. Контролировать совместимость конкретных задач с профессиональным уровнем соответствующих менеджеров и специалистов
5	Управление производственным процессом	1. Начинать практическое внедрение изменений как можно скорее 2. Вести планирование и внедрение изменений параллельно 3. Контролировать процесс планирования и внедрения изменений
6	Институционализировать новую стратегию организации	1. Создавать в организации благоприятную атмосферу для проведения стратегических изменений 2. Адаптировать корпоративную культуру организации под стратегические изменения 3. Целенаправленно повышать потенциал персонала (прежде всего посредством эффективного обучения) до уровня, обеспечивающего эффективную реализацию новой стратегии
7	Осуществлять адекватное	1. Ввести двойную органичную систему управления (тактической и стратегической деятельностью реагирование организации) 2. Проводить целевой контроль по стратегическим изменениям 3. Осуществлять целевое вознаграждение за эффективную стратегическую деятельность 4. Вести стратегический бюджет

Задание:

Конкретизируйте любой по Вашему выбору пункт данной программы.

Коды компетенции	Результаты освоения ОПОП содержание компетенций
ПК-5	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

a) типовые тестовые вопросы:

1. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее:
 - a. **Административный, жёсткий стиль управления.**
 - b. Партисипативный стиль управления как координатор группового процесса.
 - c. Консультативный стиль управления.
 - d. Комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений.
 - e. Демократический стиль управления.
2. Основными элементами организационной культуры является:
 - a. **Ценности, социальные установки.**
 - b. Уровни иерархии.
 - c. **Нравственные принципы и деловая этика.**
 - d. **Методы мотивации работников.**
 - e. Методы управления персоналом
 - f. **Стиль руководства.**
 - g. Система коммуникации.
3. Подходами к управлению процессом реализации стратегических изменений могут быть:
 - a. **Авторитарный.**
 - b. Демократический.
 - c. **Контролирующий.**
 - d. **Подход посредством сотрудничества.**
 - e. Либеральный.
4. Для финансового обеспечения стратегических изменений целесообразно:
 - a. **Создать стратегический бюджет как отдельный и целевой бюджет организации.**
 - b. Обратиться в банк за кредитом для проведения стратегических изменений.
 - c. Выделить средства из чистой прибыли предприятия.
 - d. Привлечь средства стейкхолдеров.
 - e. Выделить денежные средства из существующего бюджета организации.
5. Укажите на самые важные, ключевые компетенции персонала.
 - a. **Это знания, практические навыки и творческие способности специалистов в области создания и реализации конкурентных преимуществ предприятия.**
 - b. Профессиональные навыки.
 - c. Способность к обучению
 - d. Поддержка проводимых в организации изменений.
6. Основным результатом разработки плана стратегических изменений является:
 - a. **Формирование финансового плана.**
 - b. Определение целей, задач, путей, методов движения к цели, сил и средств, необходимых для решения задач.
 - c. Формирование необходимой корпоративной культуры.
 - d. Определение функциональных планов производства, маркетинговой деятельности, работы с кадрами на период изменений.
 - e. Формирование будущего ресурсного потенциала организации.
7. Показатели реализации стратегических изменений на уровне корпорации включают (показать несколько пунктов):
 - a. **Рентабельность активов и продаж.**
 - b. Уровень активов производства.
 - c. **Прибыль на вложенный капитал.**
 - d. Отгрузку товаров.
 - e. **Объём продаж.**
8. Стратегические изменения определяются прежде всего:
 - a. **Реальной конкурентной позицией корпорации.**
 - b. Используемой технологией производства.
 - c. Используемой системой мотивации персонала организации.
 - d. **Характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды.**
 - e. Внутренними особенностями данной конкретной организации.
9. Какова наиболее правильная последовательность действий менеджера для грамотного проведения

изменений в оргструктуре организации (предприятия):

- a. Установить систему связей и межфункциональной координации между основными блоками.
- b. Определить стратегически значимые виды деятельности, которые дают конкурентные преимущества.
- c. Определить, можно ли не основные виды более успешно осуществить вне компании.
- d. Определить объём власти для каждого менеджера и степень зависимости каждого подразделения.

Ответ: b, a, d, c.

10. Целесообразно привлекать стейкхолдеров к стратегическим изменениям в качестве:
 - a. Инвесторов, вкладывающих свой капитал для получения дохода на него.
 - b. Кредиторов, временно предоставляющие предприятию заем в обмен на заранее обусловленный доход.
 - c. Поставщиков на предприятие сырья, материалов, энергии и др.
 - d. Потребителей (клиентов предприятия), заинтересованных в поставках продукции предприятия.
 - e. **Все позиции правильны.**
11. При управлении в период стратегических изменений работникам важнее указать на:
 - a. **Желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий.**
 - b. Его обязанности и сферу приложения усилий.
 - c. На желаемый результат, его обязанности и сферу приложения усилий.
 - d. количественное
12. Оценка эффективности реализации стратегических изменений проводится по следующим уровням (отметьте правильные ответы):
 - a. **Эффективность реализации отдельных стратегических программ.**
 - b. Эффективность работы персонала.
 - c. **Степень достижения поставленных стратегических целей.**
 - d. Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.
 - e. Эффективность работы подразделений.
13. Снижение сопротивления можно через повышение его управляемости. Какие из приведённых ниже мероприятий будут обеспечивать повышение управляемости сопротивления стратегическим изменениям:
 - a. Анализ характера и движущих сил сопротивления изменениям.
 - b. Подготовительная работа с сотрудниками.
 - c. Реализация запланированных мер по устранению сопротивления в процессе внедрения изменений.
 - d. Регламентировать и формализовать завершение процесса внедрения изменений.
 - e. **Все мероприятия будут обеспечивать повышение управляемости сопротивления.**
14. Отметьте пять основных областей стратегических изменений:
 - a. Реализация стратегии.
 - b. **Персонал.**
 - c. **Структура организации.**
 - d. **Корпоративная культура.**
 - e. Внешняя среда.
 - f. **Стиль управления.**
 - g. Опыт работы.
 - h. Производственная, финансовая, снабженческо-сбытовая и другие системы организации.
15. Какой стиль управления организацией (корпорацией) наиболее приемлем в период глубоких и быстрых стратегических изменений:
 - a. **Скорее авторитарный с высокой степенью единоличной власти руководителя.**
 - b. Скорее демократический с разделением власти и участием работников в процессе управления.
 - c. Скорее либеральный с минимальной властью руководителя.
 - d. Скорее сосредоточенный на повышении производительности труда любой ценой.
 - e. Скорее сосредоточенный на отношениях между работниками в процессе проводимых изменений.
16. Стратегические изменения определяются прежде всего:

- a. **Реальной конкурентной позицией корпорации.**
 - b. Используемой технологией производства.
 - c. Используемой системой мотивации персонала организации.
 - d. **Характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды.**
 - e. Внутренними особенностями данной конкретной организации.
17. Основными содержательными итогами управления стратегическими изменениями является:
- a. Чёткая конкурентная стратегия, консолидирующая и концентрирующая деятельность организации в едином направлении.
 - b. Стратегический потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем.
 - c. **Изменения внутренней организационной и управленческой структуры, обеспечивающее чувствительность изменения во внешнем окружении организации к переменам во внешней среде.**
 - d. **Укрепление позиции на рынке по отношению к конкурентам.**
18. Могут ли меняться базовые ценности в период стратегических изменений.
- a. **Базовые ценности неизменны ни при каких условиях.**
 - b. Базовые ценности в организации изменяются в зависимости от новых целей и задач организации (корпорации).
 - c. Верно и то и другое в зависимости от глубины стратегических изменений.
19. Выберите наиболее актуальную причину разрыва между планом стратегических изменений и практическим результатом (согласно GAP-анализа):
- a. Навыки и способности вовлечённых в изменения работников оказались недостаточными.
 - b. Во время проведения изменений возникали кризисные угрозы что требовало отвлечения сил и ресурсов на их преодоление.
 - c. **В процессе осуществления изменений возникли серьёзные проблемы, которые не были предусмотрены или проанализированы до этого.**
 - d. Осуществление изменений потребовало большего времени, чем предполагалось.
 - e. Координация деятельности руководителей отдельных подразделений, решающих различные задачи, не была достаточно эффективной.
20. В соответствии с концепцией «Менеджмент – обучение», главный элемент в управлении реализацией стратегических изменений – это эффективное обучение персонала организации. Что не относится к элементам такого обучения?:
- a. Обучение в команде.
 - b. Выработка способности находить общее стратегическое видение будущего организации, а также обучение способам его достижения.
 - c. Обучение умению находить и избавляться от всего отрицательного в деятельности организации, включая то, что препятствует её развитию.
 - d. Обучение системному мышлению, которое интегрирует все аспекты деятельности организации, включая стратегический.
 - e. Овладение персоналом практическими навыками как активу организации.
 - f. **К таковым элементам относится всё указанное.**

б) типовые практические ситуации:

Практическая ситуация 1

Фирма Н радиотехнической промышленности при помощи матрицы БКГ определила, что предприятие не имеет хороших конкурентных позиций на рынке производства измерительных приборов, не может быть далее «дойной коровой», но может действовать на перспективном рынке новой (модернизированной) продукции (измерительные приборы, способные представлять свои показания на расстоянии и устройства, считывающие эти показания на расстоянии до нескольких десятков метров. – «знак вопроса» («трудные дети»).

Относительная доля предприятия на действующем рынке составляет 15%.

Изношенность активных основных фондов составляет 45%. Для закупки нового оборудования требуется 1 млн 120 тыс рублей. Ежегодные отчисления в фонд амортизационных отчислений составляет 750 тыс. рублей.

Кредиторская и дебиторская задолженность примерно одинаковая.

На основании такого анализа было принята стратегия выхода на новый перспективный рынок таких технических устройств на основе технологической реконструкции предприятия.

Задание:

1. Сформулируйте программу реализации изменений.
2. Подберите и обоснуйте жёсткие, мягкие и компромиссные методы работы с персоналом по его мотивации, стимулированию на период проведения изменений и переобучению.
3. Составьте матрицу сторонников и возможных активных и пассивных противников изменений и представьте программу преодоления сопротивления данным изменениям.
4. Определите источники финансирования изменений в технологии производства и возможности использования амортизационных отчислений для решения этой задачи.
5. Какой, по Вашему мнению, может быть наиболее подходящим стиль управления изменениями (принудительный, адаптивный, кризисный или иной).

Практическая ситуация 2

На транспортном предприятии ООО «Автопро», где работают 25 человек и используется 8 грузовых автомобилей грузоподъёмностью до 10 тонн, выявлены следующие существенные признаки банкротства: 1) неспособность предприятия в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам либо осуществить обязательные платежи; 2) превышение суммы обязательств предприятий над общей стоимостью основных и оборотных средств. К ним добавились внешние признаки банкротства: 1) приостановление предприятием платежей на срок более трех месяцев с момента наступления срока их исполнения; 2) общая сумма требований от кредиторов предприятию как юридическому лицу – составляет более 100 тысяч рублей.

Задание:

1. Сформулируйте возможные виды стратегических изменений в данных условиях.
2. Подберите и обоснуйте наиболее действенные методы управления изменениями в одном из видов стратегических изменений по Вашему усмотрению.
3. Какими правовыми документами и возможностями Вы можете воспользоваться в данной ситуации.
4. Какие риски вы должны предусмотреть при реализации стратегических изменений.
5. Сформулируйте возможные изменения в управленческом стиле деятельности руководителя предприятия.

Практическая ситуация 3

По результатам SWOT-анализа, проведённого на предприятии ООО «Сырьё-сбыт» была составлена следующая матрица:

Сильные стороны	Слабые стороны
Особые свойства продукции редкий строительный материал. Тенденция к более широкому его использованию Способы оплаты, удобные для приобретателя	Узкий ассортимент Высокая стоимость Отсутствие возможностей для доставки продукции покупателю.
Возможности	Угрозы
Освоение новых рынков сбыта Заинтересованность новых потребителей на существующих рынках сбыта Увеличение ассортиментной за счёт более глубокой переработки продукта. Увеличение частоты использования товара	Рост затрат на производство, реализацию и поддержку товара Рост конкуренции на рынке для компании и действия со стороны конкурентов, способные отрицательно повлиять на объем продаж компании Отказ от товара, из-за изменения предпочтений потребителей Ужесточение регулирования со стороны государства и введение правовых норм, повышающих затраты на существование в отрасли

Для того, чтобы уменьшить себестоимость продукции предприятию необходимо выкупить или взять в лизинг необходимую технику, а также осуществлять отгрузку глины по железной дороге, поскольку предприятие расположено вблизи железнодорожных путей.

На основании проведённого анализа принята стратегия диверсификации производства, фокусировка усилий на создании нового цеха по производству изделий из имеющегося сырья, которое ранее отгружалось покупателю.

Персонал в целом понимает необходимость изменений. Финансовых средств для проведения данных изменений недостаточно. Опыта работы в новой сфере деятельности нет.

Задание.

1. Сформулируйте особенности управления стратегическими изменениями в данной организации.
2. Составьте программу ресурсного обеспечения принятых стратегических изменений.
3. Представьте программу приобретения оборудования в лизинг и его использования.
4. Определите целесообразность изменения штатного расписания и использования аутстаффинга при проведении изменений. Как можно воспользоваться лизингом персонала в период осуществления стратегических изменений на данном предприятии?
5. Предложите структурные изменения в управлении организацией и сформулируйте функциональные роли менеджеров на период диверсификации.

Практическая ситуация 4

По завершению анализа внешней среды предприятия, можно сделать вывод о том, что специфика российского рынка глины и каолина состоит в том, что отечественная сырьевая база практически полностью покрывает внутренние потребности в глине общестроительного назначения. Однако в сегменте каолина ярко выражена зависимость от импортного, в первую очередь, украинского сырья. Это является негативным фактором, т.к. из-за обострения политических отношений между РФ и Украиной возникает риск срыва поставок высокопластичных глин и каолина, необходимых для производства керамической плитки и керамогранита. Это обстоятельство вынуждает российских потребителей глины искать альтернативных поставщиков сырья на внутреннем рынке. Российская глина отличается меньшей пластичностью, что вынуждает предприятия по выпуску керамических изделий внедрять новое оборудование, способное эффективно работать на российском сырье. Техническое перевооружение, в свою очередь, снижает зависимость от конкретного поставщика глины, т.к. дает возможность в случае необходимости переключиться на использование сырья от других поставщиков.

Практическая ситуация 5

ООО «АБК» занимается производством тарного картона. Для этого в качестве сырья используется только целлюлоза, что обеспечивает продукции высокие технические характеристики, но приводит к значительному увеличению цены. Использование макулатурного сырья приведёт к снижению цены, но вызывает снижение качества продукции, что наносит ущерб восприятию марки предприятия.

Для усиления позиций ООО «АБК» на внутреннем рынке принято решение комбинировать производство и приступить к производству высокоприбыльной нишевой конечной продукции – офисной и мелованной бумаги, крафтлайнера, гофрокартона и топлайнера. Также необходимо осуществить дальнейшее продвижение на рынок бумаги и бумажной продукции и самостоятельно перерабатывать в конечный продукт весь производимый на комбинате бумажный картон.

Одна из стратегических задач развития ООО «АБК» предполагает завоевание лидирующих позиций на рынке картонной упаковки. Более 30% гофрокартона, производимого АБК, будет направляться на Подольскую фабрику (входящую в структуру группы компаний «Титан») и становится в результате готовой продукцией, завершая тем самым линию комплексной переработки сырья: древесина — целлюлоза — картон различных видов — гофротара.

Для достижения этих задач необходимо внедрение бесхлорной технологии отбеливания целлюлозы, что не только позволит выпускать экологически чистую продукцию, но и обеспечит существенное расширение вверх существующего ассортимента продукции.

Задание:

1. Составьте программу маркетинговой деятельности предприятия.

4.2. Курсовая работа (ПК-4, ПК-5)

а) типовое задание для курсовой работы по дисциплине

Цель курсовой работы – сформировать практические навыки и умения организовывать и осуществлять стратегические изменения в организации.

Задание на курсовую работу по дисциплине «Управление стратегическими изменениями» заключается в последовательном решении следующих задач:

1. Выбор темы. Определение актуальности, объекта, предмета, целей, задач, структуры, методологии исследования.

2. Изучение теоретических основ. Сбор, анализ, обработка и систематизация информации для написания курсовой работы. Выявление внешних и внутренних факторов, предопределяющих сущность и развитие проблем, необходимость стратегических изменений и их содержание в рассматриваемой организации.

3. Определение путей, способов и количественных и качественных методов реализации спланированных изменений. Составление плана (программы) осуществления изменений.

4. Формулирование теоретических выводов и практических предложений по результатам проведённой работы.

5. Составление списка использованных источников соответствии с установленными требованиями

6. Оформление необходимых приложений, таблиц, графиков, схем и других поясняющих материалов.

7. Подготовка краткого доклада для защиты курсовой работы, характеризующего исследовательскую деятельность при разработке темы в соответствии с методическими рекомендациями

Типовые темы для курсовых работ:

1. Составление программы стратегических изменений на производственном предприятии.
2. Разработка мероприятий по развитию производственного менеджмента в период внедрения принятой новой стратегии предприятий.
3. Разработка мероприятий для работы с персоналом в период стратегических изменений.
4. Особенности финансового менеджмента в период стратегических изменений.
5. Механизм процесса реализации стратегических изменений на предприятии.
6. Использование бенчмаркинга при реализации стратегических изменений.

Типовые вопросы на защите курсовой работы:

1. Что является предметом и объектом исследования курсовой работы?
2. В чём состоит актуальность и новизна Вашей работы?
3. Какая цель была определена в исследовании и решением каких задач Вы её достигли?
4. Какие аспекты общих и частных экономических наук были рассмотрены в Вашей работе?
5. Как взаимосвязаны аспекты теоретических и прикладных наук в Вашей научной работе, проведённой при рассмотрении выбранной проблемы?
6. Какие общенаучные и специфические методы использованы при рассмотрении проблемы в курсовой работе?
7. Как Вы собирали и отбирали, необходимую информацию для решения научно-исследовательской задачи?
8. Какими источниками, энциклопедиями, электронными информационными ресурсами Вы пользовались? Какие из них оказались наиболее информативными для исследования?
9. Опыт каких отечественных и зарубежных предприятий по управлению процессом стратегических изменений исследовался в курсовой работе?
10. В чём состоит объективность рассматриваемой Вами проблемы?
11. Имеется ли социальная и культурная стороны в рассмотрении экономической проблемы и как они учтены при разрешении проблемы.
12. Как Вы можете охарактеризовать связь рассматриваемой проблемы с правовыми основами, сформулированными в юридических актах.
13. Какие показатели использовались для анализа выбранной экономической проблемы?
14. Как Вы интерпретируете, объясняете полученные результаты исследования в курсовой работе?
15. Какие факторы влияют на предмет исследования прямо и опосредованно? Какие из них

наиболее важны и почему?

16. Перечислите современные способы разрешения выявленных проблем?

17. Как бы могли интерпретировать данную проблему учёные различных экономических направлений?

18. Как Вы применяли знания, полученные при изучении технических и гуманитарных наук (философии, истории, социологии, политологии и др.) при осуществлении своей научной работы.

19. Как отражена в исследовании связь с актуальными проблемами экономики России?

20. Как отражена в исследовании связь с актуальными проблемами экономического развития России?

21. Какие новые компетенции и навыки, по Вашему мнению, Вы приобрели во время работы над курсовой работой?

22. Какие экономические категории и законы Вы рассмотрели в работе?

23. Какую научную публикацию Вы хотели бы осуществить на основе проделанной работы?

24. Какие выводы и предложения по теме исследования сделаны?

25. Как бы вы хотели составить презентацию о проделанной работе и её результатах?

26. Думаете ли Вы использовать результаты своей работы при подготовке выпускной квалификационной работы магистра?

27. Какие наиболее важные проблемы выявлены Вами при исследовании данной темы?

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.04.01 «УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
«Производственный менеджмент»

Уровень подготовки
Академическая магистратура

Квалификация выпускника – магистр

Форма обучения – очно-заочная

1. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 1

Теоретические основы управления стратегическими изменениями.

Цели занятия:

1. Закрепить и расширить знания обучаемых об управлении стратегическими изменениями как объективном явлении в деятельности менеджера.
2. Раскрыть области применения стратегических изменений в бизнес-процессе.

Задания для самостоятельной работы:

1. Изучить материалы лекции. Подготовиться к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.
2. Подготовиться к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.
3. Сформулировать основные задачи стратегического менеджмента.
4. Выявить области стратегических изменений на вашем предприятии.
5. Спрогнозировать свою индивидуальную профессиональную компетенцию как управленца стратегическими изменениями на предприятии.
6. Подготовить аннотированный список литературы, использованной для подготовки к занятию.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность стратегических изменений, факторы и причины, вызывающие необходимость в организации (трактовки, своеобразное толкование, личное домысливание).
2. Система стратегического мышления – это парадокс между логикой и интуицией, рациональными или интуитивными решениями. Согласны ли Вы с данным утверждением? (дискуссия)
3. Становление теории корпоративной стратегии (дискуссия).
4. Изменение компетенций организации: изменение организационного характера, включая структуру, ресурсы, навыки, управленческой системы (дискуссия).

Практическое занятие 2

Формирование стратегии развития организации. Типы стратегий.

Цели занятия:

1. Углубить и расширить знания у обучаемых о специфике форм стратегических изменений, разнообразии методов проведения прикладных исследований для выявления специфики стратегических изменений в различных организациях.
2. Формировать умение выбирать количественные и качественные методы для прикладных исследований в определении стратегических изменений
3. Закреплять навыки исследования сложных систем с использованием количественных и качественных методов исследования.

Задания для самостоятельной работы:

1. Изучить материалы лекции. Подготовиться к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.
2. Подготовиться к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.
3. Сформулировать сущность стратегии развития предприятия.
5. Подготовить аннотированный список литературы, использованной для подготовки к занятию.

Вопросы для обсуждения:

1. Согласны ли Вы с утверждением, что система формулирования стратегии организации – это парадокс между свободой и принуждением, свободными и вынужденными действиями (дискуссия).
2. Содержание методов получения информации для принятия стратегических решений. Матрица выбора стратегии Томпсона-Стрикленда.

3. Общие виды стратегий по М. Портеру.
4. Типы формирования стратегии по Г. Минцбергу.
5. Понятие и уровни стратегического процесса.
6. Понятие и риски стратегического фокуса (дискуссия).
7. Понятие и риски стратегических разрывов (дискуссия).

Практическое задание.

1. Представить список значимых конференций по проблематике курса.
2. Какими количественными и качественными методами следует воспользоваться для анализа деятельности и выработки видения стратегических изменений на вашем предприятии.
3. Как бы Вы смогли сформулировать стратегию развития вашего предприятия.

Практическое занятие 3

Методологические основы принятия решения для проведения стратегических изменений.

Цели занятия:

1. Углубить и расширить знания о методологии проведения экономического и стратегического анализа для принятия решения о проведении существенных изменений в организации (предприятии).
2. Формировать умение принятия решения на основе экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков.
3. Расширять и закреплять навыки исследования сложных систем с использованием количественных и качественных методов исследования.

Задания для самостоятельной работы:

1. Изучить материалы лекции. Подготовиться к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.
2. Подготовиться к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.
3. Уяснить подход М.Портера в определении общих видов стратегий по М. Портеру. Типы формирования стратегии по Г. Минцбергу. Области применения матрицы выбора стратегии Томпсона-Стрикленда.
4. Подготовить аннотированный список литературы, использованной для подготовки к занятию.

Вопросы для обсуждения:

1. GAP-анализ при управлении стратегическими изменениями. Поиск шагов для достижения заданной цели методом стратегического анализа разрывов.

Практическое задание.

1. Представить список значимых конференций по проблематике курса.
2. Определить цели, пути и способы изменений в компании; силы, средства и условия реализации стратегических изменений в вашей организации. Сформулируйте последовательность и этапы внедрения изменений и критерии для проведения анализа.

Практическое занятие 4

Тема 4. Процесс реализации стратегических изменений в организации.

Цели занятия:

1. Углубить и расширить знания о сущности процесса реализации стратегических изменений в организации как многостороннем явлении.
2. Формировать умения использовать различные методы в управлении стратегическими изменениями как специфическим видом бизнес-процесса.

Задания для самостоятельной работы:

1. Изучить материалы лекции. Подготовиться к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.
2. Подготовиться к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

3. Уяснить сущность и системный характер процесса реализации стратегическими изменениями как сложного и многостороннего явления.
4. Рассмотреть типы стратегического процесса и его основные стороны: организационная, функциональная, финансовая, инновационная, личностная, правовая и другие.
5. Составить аннотированный список литературы, использованной для подготовки к занятию.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и уровни стратегического процесса (трактовка, своеобразное домысливание).
2. Как Вы представляете себе механизмы процесса реализации стратегических изменений (дискуссия).
3. Проблемы планирования процесса стратегических изменений (полемика).
4. Проблема преодоления стратегических разрывов. Поиск шагов для достижения заданной цели методом стратегического анализа разрывов (GAP-анализ).

Практическое задание.

1. Сформулируйте последовательность и этапы внедрения изменений и критерии для их выделения.
2. Определить силы, средства и условия реализации стратегических изменений. Этапы внедрения изменений и критерии для проведения анализа.
3. Сформулировать основы программы управления стратегическими изменениями в выбранной Вами организации для исследования.
4. Представить список значимых конференций по проблематике курса.

Практическое занятие 5

Методы и инструменты управления процессом стратегических изменений.

Цели занятия:

1. Углубить и расширить знания о методах и инструментах управления бизнес-процесса при внедрении стратегических изменений в организации.
2. Формировать умения по выбору методов управления бизнес-процессом в конкретной организации.
3. Совершенствовать владение инструментами для исследования и организации процесса реализации запланированных изменений в деятельности организации (предприятия).

Задания для самостоятельной работы:

1. Изучить материалы лекции и основное содержание темы. Подготовиться к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.
2. Подготовиться к вопросам, вынесенным для обсуждения.
3. Уяснить основные методы управления внедрением: принудительное внедрение, адаптивный метод, кризисный метод, метод аккордеона.
4. Уяснить сущность и взаимосвязь методов и инструментов управления при практической реализации принятых изменений.
5. Рассмотреть типы (модели) стратегического процесса по К. Эндрюсу, Минцбергу–Уотерсу, Джонсону–Шоулзу.
6. Составить аннотированный список литературы, использованной для подготовки к занятию.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность управления процессом реализации стратегических изменений и его виды (полемика, обоснование своей точки зрения).
2. Как Вы представляете себе механизм управления процессом реализации стратегических изменений (дискуссия, доказательный обмен противоречивыми аргументами).
3. Планирования процесса стратегических изменений на крупном промышленном предприятии радиотехнического завода (мозговая атака, коллективная генерация идей).
4. Критерии и оценки деятельности менеджеров при реализации изменений (мозговая атака, коллективная генерация идей).

Практическое задание.

1. Сформулируйте цели, задачи и функциональные роли участников (менеджеров) управления процессом изменений в организации.
2. Охарактеризуйте наиболее важные инструменты и рычаги, которые следует использовать менеджерам при практическом внедрении изменений.
3. Определить силы, средства и условия реализации стратегических изменений. Этапы внедрения изменений и критерии для проведения анализа.
4. Сформулировать основы программы управления стратегическими изменениями в выбранной Вами организации для исследования.
5. Подготовить список значимых научных конференций по проблематике данной темы.

Практическое занятие 6

Управление персоналом в период реализации стратегических изменений

Цели занятия:

1. Углубить и расширить знания о сущности, целях, методах и инструментах управления персоналом при внедрении стратегических изменений в организации.
2. Формировать умения по выбору и практическому использованию методов управления персоналом в конкретной организации.

Задания для самостоятельной работы:

1. Изучить материалы лекции.
2. Подготовиться к вопросам, вынесенным для обсуждения.
3. Уяснить сущность, особенности и взаимосвязь методов и инструментов управления персоналом при практической реализации принятых изменений.
4. Рассмотреть мотивацию и стимулирование работников для повышения их заинтересованности в успешной реализации стратегических изменений как систему.
5. Эффективное обучение персонала организации как главный элемент в управлении реализацией стратегическими изменениями (концепция Менеджмент – обучение).
6. Составить аннотированный список литературы, использованной для подготовки к данному занятию.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие компетенции и навыки персонала должны претерпеть изменения в период существенных изменений в организации (мозговой штурм, коллективная генерация идей).
2. Каковы могут быть условия и ситуации использования жёстких, мягких и компромиссных методов управления персоналом для преодоления сопротивления (полемика, обоснование своей точки зрения).
3. Как можно воспользоваться лизингом персонала при проведении стратегических изменений.
4. Каким стилем управления персоналом могут пользоваться менеджеры крупного предприятия радиоэлектронной промышленности при проведении изменений и в каких условиях (дискуссия, доказательное обоснование своей позиции).
5. Критерии и оценки деятельности менеджеров при реализации изменений (мозговая атака, коллективная генерация идей).

Практические задания.

1. Сформулируйте цели, задачи и функциональные роли участников (менеджеров) управления персоналом организации в период больших изменений.
2. Охарактеризуйте условия использования наиболее важных методов управления персоналом при практическом внедрении изменений.
3. Сформулируйте методы преодоления группового и индивидуального сопротивления проводимым изменениям на вашем предприятии.
4. Обоснуйте, каким бы стилем управления персоналом Вы воспользовались бы на вашем предприятии.
5. Разработать матрицу «сторонник-противник» стратегических изменений на предприятии, на котором Вы работаете.
6. Разработать систему методов управления сопротивлением на Вашем предприятии.

Практическое занятие 7

Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной ситуации.

Цели занятия:

1. Углубить и расширить знания об особенностях поведения экономических агентов и рынков в глобальной системе.
2. Формировать умения принимать решения с учётом особенностей поведения экономических агентов и рынков в нестандартных ситуациях.
3. Формировать способность владеть методами и инструментами управления глубокими изменениями в специфических условиях.

Задания для самостоятельной работы:

1. Изучить материалы лекции.
2. Подготовиться к вопросам, вынесенным для обсуждения.
3. Рассмотреть возможные риски в стратегической деятельности организаций (предприятий).
4. Уяснить сущность, особенности и взаимосвязь методов и инструментов управления персоналом при практической реализации принятых изменений.
5. Рассмотреть характерные черты развития экономики Рязанской области и возможные при этом изменения в перспективе, которые потребуют стратегических изменений на предприятиях строительного кластера.
6. Составить аннотированный список литературы, использованной для подготовки к данному занятию.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие тенденции в глобальной экономической среде ныне существуют и в чём их причины (полемика, обоснование своей точки зрения).
2. Случайное и закономерное в управлении стратегическими изменениями (дискуссия).
3. Диалектика методов и инструментов управления практической реализацией плана стратегических изменений в период макроэкономического или отраслевого кризиса на предприятиях с высокими технологиями (мозговой штурм, коллективная генерация идей).
4. Особенности управления изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса (полемика).

Практическое задание.

1. Сформулируйте цели, задачи и функциональные роли участников управления изменениями в период кризисного состояния предприятия.
2. Охарактеризуйте условия использования наиболее важных методов управления в период санации предприятия.
3. Разработайте систему методов управления в период проведения активных инновационных изменений на Вашем предприятии.

Практическое занятие 8

Методология реализации стратегических изменений

Цели занятия:

1. Углубить и расширить знания о методологии проведения экономического и стратегического анализа при практической реализации стратегических изменений.
2. Формировать умения логически мыслить и принимать решения для достижения целей с учётом конкретных ситуаций стратегического развития организации.
3. Формировать способность комплексного владения и использования методов, приёмов, инструментов и средств при достижении целей стратегического развития организации.

Задания для самостоятельной работы:

1. Изучить материалы лекции.
2. Подготовиться к вопросам, вынесенным для обсуждения.

3. Уяснить основные понятия методологии: принципы, законы, цель, правила, методы, приёмы, средства, инструменты и другие, а также их логическую взаимосвязь.
4. Рассмотреть содержание программы (плана) стратегических изменений в организации (на предприятии).
5. Составить аннотированный список литературы, использованной для подготовки к данному занятию.

Вопросы для обсуждения:

1. Методология реализации стратегических изменений как логика и алгоритм поиска целей, набора методов, приёмов и средств достижения запланированного результата (аподиктическая дискуссия с целью достижения истины на основе логических рассуждений).
2. Методологические принципы реализации стратегических изменений в организации (трактовки, своеобразное толкование, личное домысливание).
3. Механизм реализации стратегических изменений на крупном промышленном инновационном предприятии (эристическая дискуссия, попытка склонить оппонентов к своему мнению).
4. Разработка программы конкретных действий по реализации изменений на крупном предприятии, производящем высокотехнологическое оборудование (полемика, обоснование своей точки зрения).
5. Сбалансированная система показателей и индикаторы успешности реализации управления изменениями (мозговой штурм, коллективная генерация идей).

Практическое задание.

1. Сформулируйте основные положения должностных инструкций для менеджеров среднего звена при проведении изменений на вашем предприятии.
2. Разработайте структуру программы (плана) и основные мероприятия стратегических изменений на Вашем предприятии.
3. Составьте перечень значимых научных конференций, где рассматривались вопросы по данной теме.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДИСКУССИИ

Дискуссия – один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмена опытом и творческих инициатив. Такая форма занятий позволяет лучше усвоить материал, найти необходимые решения в процессе эффективного диалога.

Правила ведения дискуссии

Дискуссия – это деловой обмен мнениями, в ходе которого каждый выступающий должен стараться рассуждать как можно объективнее. Каждое высказывание должно быть подкреплено фактами. В обсуждении следует предоставить каждому участнику возможность высказаться. Каждое высказывание, позиция должны быть внимательно рассмотрены всеми участниками дискуссии. Необходимо внимательно слушать выступления других, размышлять над ними и начинать говорить только тогда, когда появляется уверенность в том, что каждое ваше слово будет сказано по делу. В ходе обсуждения недопустимо «переходить на личности», «навешивать ярлыки», допускать уничижительные высказывания и т.д. Отстаивайте свои убеждения в энергичной и яркой форме, не унижая при этом достоинство лица, высказавшего противоположное мнение. При высказывании другими участниками дискуссии мнений, не совпадающих с вашим, сохраняйте спокойствие, исходя из того, что каждый человек имеет право на собственное мнение. Любое выступление должно иметь целью разъяснение разных точек зрения и примирение спорящих. Говорите только по заданной теме, избегая любых бесполезных уклонений в сторону. Сразу же следует начинать говорить по существу, лаконично придерживаясь четкой логики, воздерживаясь от пространных вступлений. Остроту дискуссии придают точные высказывания. Следует вести себя корректно. Не используйте отведенное для выступления время для высказывания недовольства тому или иному лицу, тем более отсутствующим.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО КУРСОВОЙ РАБОТЕ

Выполнение курсовой работы является неотъемлемой частью изучения дисциплины «Управление стратегическими изменениями». Основная цель курсовой работы – углубление теоретических знаний и формирование практических умений и навыков, обеспечивающих освоение компетенций.

Курсовая работа носит исследовательский характер и должна являться результатом самостоятельной творческой работы обучающегося, содержать выводы и конкретные предложения. В курсовой работе должны быть использованы знания, полученные при изучении других дисциплин. Обязательным требованием к написанию курсовой работы является привлечение информации из специальной литературы (монографии, статьи, авторефераты и др.), изучение отечественного и зарубежного опыта. Необходимым условием аргументированного освещения, выбранной обучающимся, темы работы является использование фактического материала, отражающего деятельность организации, избранной для исследования. Также рекомендуется использовать текущую статистическую информацию из периодических изданий и информационных сборников.

Выполнение курсовой работы строится на выполнении теоретической и расчетной (проектной) части работы. Тема курсовой работы и задание для её выполнения определяется преподавателем. Обучаемый вправе предложить инициативную тему с учётом своей практической и научно-исследовательской деятельности.

Введение содержит актуальность выбранной темы, цели и задачи, объект, предмет и методологию работы

Основная часть курсовой работы должна содержать не менее двух глав. Первая глава содержит исторические, теоретические и методические аспекты исследуемой проблемы. Во второй главе важно определить проблемы при реализации стратегических изменений, правильно выбрать количественные и качественные методы их анализа и решения в конкретной макроэкономической ситуации, в условиях, сложившихся на рассматриваемом предприятии. При этом важно использовать статистические данные, аналитические таблицы, расчеты, формулы, схемы, диаграммы и графики.

По итогам каждой главы должны быть сформулированы краткие выводы (3-5 предложений), отражающие основные результаты исследования, полученные в данной главе и кратко характеризующие ее содержание.

Заключение курсовой работы содержит выводы и предложения из теоретической и расчетной частей работы.

Список использованных источников должен содержать сведения об источниках, которые использовались при написании курсовой работы (не менее 20-25 наименований).

Защита курсовой работы осуществляется, как правило, в аудитории по учебным группам студентов. Время защиты, как правило, определяется расписанием учебных занятий. В процессе защиты магистрант кратко излагает основные положения работы, обозначает свою позицию по замечаниям руководителя, изложенным в рецензии, отвечает на задаваемые им вопросы.

Рекомендованные темы для курсовых работ:

1. Составление программы стратегических изменений на производственном предприятии.
2. Разработка мероприятий по развитию производственного менеджмента в период внедрения принятой новой стратегии предприятий.
3. Разработка мероприятий для работы с персоналом в период стратегических изменений.
4. Особенности финансового менеджмента в период стратегических изменений.
5. Механизм процесса реализации стратегических изменений на предприятии.
6. Использование бенчмаркинга при реализации стратегических изменений.
7. Особенности управление стратегическими изменениями в практике хозяйственной деятельности крупных производственных организаций в инновационной экономике.
8. Особенности управления стратегическими изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса.
9. Управление изменениями на предприятии в кризисной ситуации.
10. Учёт факторов риска при выборе и реализации стратегических изменений.
11. Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной ситуации.
12. Методологические принципы реализации стратегических изменений и их использование

в организации.

13. Основные закономерности реализации стратегических изменений на примере организации.

14. Логическая взаимосвязь между принципами, законами, целями, методами и инструментами в процессе управления стратегическими изменениями на предприятии.

15. Количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований и управлении стратегическими изменениями в организации.

16. Характеристика инструментария реализации стратегических изменений в организации.

17. Механизм реализации стратегических изменений на крупном промышленном инновационном предприятии.

18. Роль, функции, этапы работы и задачи высшего руководства в период изменений на предприятии.

19. Сбалансированная система показателей и индикаторы успешности реализации управления изменениями.

Требования к докладу на защите курсовой работы

Доклад – это краткое публичное устное изложение результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности студента, представляет собой сообщение о сути вопроса или исследования применительно к заданной тематике. Доклады направлены на более глубокое самостоятельное изучение аспирантами лекционного материала или рассмотрения вопросов для дополнительного изучения. Данный метод обучения используется в учебном процессе при проведении практических занятий в форме семинаров. Его задачами являются:

- формирование умений самостоятельной работы обучающихся с источниками литературы, их систематизация;
- развитие навыков логического мышления;
- углубление теоретических знаний по проблеме исследования.
- развитие навыков изложения своих мыслей и идей перед аудиторией, умения уверенно пользоваться научной терминологией.

Доклад должен представлять аргументированное изложение определенной темы, быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение. В ходе доклада должны быть сделаны ссылки на использованные источники. В зависимости от тематики доклада он может иметь мультимедийное сопровождение, в ходе доклада могут быть приведены иллюстрации, таблицы, схемы, макеты, документы и т. д. В ходе доклада может быть использована доска, флип-чарт для иллюстрации излагаемых тезисов.

4. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПРИ ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Тема 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями.

1. Сущность и содержание стратегических изменений, узкие и расширенные трактовки. Место управления стратегическими изменениями в системе стратегического менеджмента хозяйствующего субъекта.

2. Этапы процесса стратегического управления: определение целей развития организации, анализ внутренней и внешней среды, формулирование стратегии, реализация стратегии, контроль процесса реализацией.

3. Факторы и причины, вызывающие необходимость стратегических изменений в организации (корпорации).

4. Типы стратегических изменений: перестройка организации, радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения, неизменное функционирование.

5. Содержание областей стратегических изменений: организационной структуры, организационной культуры, системы управления персоналом, систем информирования и мотивации персонала.

Тема 2. Формирование стратегии развития организации как практической и гносеологической основы стратегических изменений.

6. Взаимосвязь стратегии развития и управления стратегическими изменениями.

Стратегический анализ как основа для развития организации предприятия и проведения стратегических изменений.

7. Факторы, влияющие на управление стратегическими изменениями. Организационная структура. Макроэкономическая ситуация. Внутреннее положение и внешние силы. Конкурентная ситуация и стратегия. Ключевые факторы успеха.

8. Составляющие, алгоритм разработки и характеристики корпоративной стратегии: Составляющие стратегий компании. Алгоритм разработки стратегии. Три взаимосвязанных уровня стратегии предприятия (корпоративная, стратегия бизнеса, функциональная).

9. Основные характеристики общих конкурентных стратегий матрице М. Портера и их влияние на управление стратегическими изменениями. Стратегии роста, лидерства в издержках, дифференциации (специализации), фокусирования (особого внимания), нишевая (конкурентная, пациентная, пионерная-инновационная), защиты позиций на рынке, инвестиционная. Их влияние на систему управления стратегическими изменениями.

10. Основные характеристики стратегий по матрице Томпсона-Стрикленда и их влияние на управление стратегическими изменениями.

11. Особенности управления стратегическими изменениями при стратегиях по матрице «Рост/доля» Бостонской консультативной группы (BCG).

12. Стратегии для малого и среднего бизнеса (МСБ): Особенности формирования и реализации стратегии в малом и среднем бизнесе. Стратегическое управление в малом и среднем бизнесе.

13. Какими бы количественными и качественными методами следует воспользоваться для анализа деятельности и выработки видения стратегических изменений на вашем предприятии. области применения, специфику и инструментарий количественных и качественных методов при проведении прикладных исследований и управлении бизнес-процессами организаций;

Тема 3. Методологические основы принятия решения для проведения стратегических изменений.

14. Подходы к процессу управления стратегическими изменениями в компании. Принятие решения на основе результатов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков. Этапы внедрения изменений и критерии для проведения анализа (ПК-5 уметь)

15. Определение целей, путей и способов изменений в компании. Силы, средства и условия реализации стратегических изменений.

16. Принятие решения для управления стратегическими изменениями при сильных сигналах, вызванных сменой тенденций во внешней и внутренней средах путём ранжирования стратегических задач.

17. Принятие решения для управления стратегическими изменениями при слабых сигналах, заблаговременное наращивание стратегической гибкости.

18. Модели «чёрный ящик», тройной спирали, бенчмаркинг в управлении стратегическими процессами.

19. Управление стратегическими изменениями с учётом развития рынка товара. Разграничение различных уровней стратегического планирования по модели Хофера/Шенделя (Hofer/Schendel).

20. SNW-анализ как метод стратегического анализа сильных, нейтральных и слабых сторон организации при организации управления стратегическими изменениями. Учёт состояния элементов внутренней среды.

21. GAP-анализ при управлении стратегическими изменениями. Поиск шагов для достижения заданной цели методом стратегического анализа разрывов (GAP-анализ).

Тема 4. Процесс реализации стратегических изменений в организации

22. Сущность, понятие, типы и системных характер процесса реализации стратегических изменений.

23. Содержательный аспект процесса стратегических изменений и его основные стороны: организационная, функциональная, финансовая, инновационная, личностная, правовая и другие.

24. Задачи стратегического управления: определение сферы деятельности и формирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их достижения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности организации; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и (или) метода его реализации.

25. Этапы-функции процесса стратегического управления на предприятии: планирование, организация выполнения стратегических планов; координация действий по реализации стратегических задач; мотивация на достижение стратегических результатов; контроль выполнения стратегии.

26. Программа управления стратегическими изменениями в организации. Силы, средства и условия реализации стратегических изменений.

27. Роль, функции, этапы и задачи высшего руководства в период изменений.

28. Как Вы представляете себе механизмы процесса реализации стратегических изменений.

29. Сформулировать основы программы управления стратегическими изменениями в выбранной Вами организации для исследования.

30. Понятие и риски стратегического фокуса (мозговая атака).

31. Проблема преодоления стратегических разрывов. Поиск шагов для достижения заданной цели методом стратегического анализа разрывов (GAP-анализ).

32. Определить силы, средства и условия реализации стратегических изменений. Этапы внедрения изменений и критерии для проведения анализа.

Тема 5. Методы и инструменты управления процессом стратегических изменений.

33. Сущность управления процессом реализации стратегических изменений. Подходы к процессу управления стратегическими изменениями в компании.

34. Субъекты управления стратегическими изменениями и их роль.

35. Внутренние проблемы организации (предприятия), влияющие на реализацию стратегии и достижение бизнес-успеха.

36. Базовые концепции стратегического управления. Подходы к процессу управления стратегическими изменениями в компании.

37. Типы стратегического процесса. Концепция Бостонской консалтинговой группы. Концепция Дженерал Электрик/Мак-Кинзи. Концепция Артура де Литтл.

38. Типы (модели) стратегического процесса по К. Эндрюсу, Минцбергу–Уотерсу и Джонсону–Шоулзу.

39. Создание стратегических альянсов. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.

40. Виды управления стратегическими изменениями. Управление на основе решения стратегических задач при сильных сигналах, вызванных сменой тенденций во внешней и внутренней среде путем ранжирования стратегических задач. Управление по слабым сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

41. Программа управления стратегическими изменениями в организации как инструмент управления изменениями.

42. Сущность и взаимосвязь методов и инструментов управления при практической реализации принятых изменений.

43. Как Вы представляете себе механизм управления процессом реализации стратегических изменений

44. Особенности планирования процесса стратегических изменений на крупном промышленном предприятии радиотехнического завода.

45. Охарактеризуйте наиболее важные инструменты и рычаги, которые следует использовать менеджерам при практическом внедрении изменений.

46. Критерии и оценки деятельности менеджеров при реализации изменений (мозговая атака, коллективная генерация идей).

47. Сформулируйте цели, задачи и функциональные роли участников (менеджеров) управления процессом изменений в организации.

Тема 6. Управление персоналом в период реализации стратегических изменений.

48. Сформулируйте цели, задачи и функциональные роли участников (менеджеров) управления персоналом организации в период больших изменений.

49. Компетенции и навыки персонала как область стратегических изменений.

50. Охарактеризуйте условия использования наиболее актуальных методов мотивации и стимулирования работников при практическом внедрении изменений.

51. Сформулируйте методы преодоления группового и индивидуального сопротивления проводимым изменениям на вашем предприятии.

52.Обоснуйте, каким бы стилем управления персоналом Вы воспользовались бы на вашем предприятии.

53.Представьте матрицу «сторонник-противник» стратегических изменений на предприятии, на котором Вы работаете.

54.Разработайте систему методов управления сопротивлением на Вашем предприятии.

55.Сформулируйте основные положения должностных инструкций для менеджеров среднего звена при проведении изменений на вашем предприятии.

Тема 7. Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной ситуации.

56.Особенности поведения экономических агентов и функционирования рынков в глобальной среде. Характерные черты развития макроэкономической среды в России.

57.Особенности управление стратегическими изменениями в практике хозяйственной деятельности крупных производственных организаций в инновационной экономике.

58.Особенности управления стратегическими изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса.

59.Управление изменениями в кризисной ситуации: Основные принципы санации предприятия. План мероприятий по санации бизнеса. Разработка плана финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий.

60.Учёт факторов риска при выборе и реализации стратегических изменений.

61.Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной ситуации.

Тема 8. Методология реализации стратегических изменений

62.Методологические принципы реализации стратегических изменений. Основные закономерности реализации стратегических изменений.

63.Понятие и содержание методологии управления стратегическими изменениями. Принципы, законы, цель, правила, методы, приёмы, средства, инструменты и другие, а также их логическую взаимосвязь в процессе управления.

64.Методология реализации стратегических изменений как логика и алгоритм применения принципов и основных законов, поиска целей, набора методов, приёмов и средств достижения запланированного результата.

65.Логика развития стратегических изменений на современных предприятиях. Выбор методов управления стратегическими изменениями организаций.

66.Количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований и управлении бизнес-процессами организаций.

67.Инструментарий реализации стратегических изменений. Порядок принятия решения по реализации стратегических изменений.

68.Механизм реализации стратегических изменений на крупном промышленном инновационном предприятии.

69.Внутренние проблемы организации, влияние на реализацию стратегии и достижение бизнес-успеха.

70.Роль, функции, этапы работы и задачи высшего руководства в период изменений.

71.Сбалансированная система показателей и индикаторы успешности реализации управления изменениями.

72.Эффективность реализации стратегии: Эффективность реализации отдельных стратегических программ. Степень достижения поставленных стратегических целей. Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.