МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП

_____Р.И. Акмаева

« 04» апреля 2024 г

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента

Е.В. Крюкова

« 04» апреля 2024 г.

РПД_Орг и оплата труда_2022_3040302 (2).pdf

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Составитель	**Минева О.К., профессор, д.э.н., профессор**
Согласовано с работодателями:	**Азизов Р.А., руководитель агентство по занятости населения АО;Козлова И.А., заместитель управляющего по корпоративному блоку операционного офиса «Региональный операционный офис» Астраханского филиала «2351 Банка ВТБ в г. Краснодаре; Волынский И.А., министр промышленности, торговли и энергетики АО; Евтух И.М, зам.тех.директора АО «Астраханский морской порт»; Ульянов А.А., ген.директор АО «Астраханский морской порт»**
Направление подготовки / специальность	**38.04.02 Менеджмент**
Направленность (профиль) / специализация ОПОП	**Стратегический менеджмент и инновации**
Квалификация (степень)	**магистр**
Форма обучения	**заочная**
Год приёма	**2024**
Курс	**1**
Семестр	**1, 2**

Астрахань – 2024

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Целью освоения дисциплины «Управление стратегическими изменениями» является: получить представление о закономерностях развития организации и основных подходах к проведению стратегических организационных изменений.

1.2. Задачи освоения дисциплины:

- получить представление о том, как можно использовать модели стратегических организационных изменений на практике;
- научиться проводить организационный анализ для подготовки к реструктуризации управления компанией;
- знать основные положения управления на основе бизнес-процессов и стадии проведения реинжиниринга бизнес-процессов;
- получить представление о проблемах внедрения системы качества в зарубежных и российских компаниях;
- освоить инструменты и методы внедрения стратегических организационных изменений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Управление стратегическими изменениями» относится к элективной части и осваивается в 1 и 2 семестрах.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями) (*для 2 семестра*)**:**

- «Методы стратегического менеджмента»

Знания: теоретических и практических вопросов внедрения методов и инструментов стратегического менеджмента на предприятиях разных видов производств и отраслей;

Умения: применения инструментов стратегического менеджмента на предприятиях разных видов производств и отраслей;

Навыки: самостоятельного исследования конкретных проблем стратегического менеджмента, существующих на отечественных предприятиях

- «Психология профессиональной деятельности»

Знания: психологических закономерностей взаимодействия людей в группах;

Умения: применять способы эффективной коммуникации в устной и письменной формах

Навыки: самостоятельной работы в коллективе по формированию команд.

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем): «Инновационный менеджмент», «Современный стратегический анализ», Производственная практика.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующей компетенции в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки / специальности:

а) *универсальной (УК)*: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий (УК -1 (5));

б) *общепрофессиональной (ОПК)* – нет;

в) *профессиональной (ПК):* Способен формировать методологию разработки проектов, программ по реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций и основные положения политики управления **(ПК-6 (3))**

Таблица 1. Декомпозиция результатов обучения

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
		Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
УК-1 (5) Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК- 1.5. Строит сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения	- основные сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения	- применять основные сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения	- способностью использовать основные сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения
ПК-6 (3) Способен формировать методологию разработки проектов, программ по реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций и основные положения политики управления	ПК- 6.3. Организует разработку и реализацию мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов	- основные инструменты реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов	- применять инструменты для реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов	- способностью использовать инструменты для реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость дисциплины в соответствии с учебным планом составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

Трудоемкость отдельных видов учебной работы студентов заочной форм обучения приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Трудоемкость отдельных видов учебной работы по формам обучения

Вид учебной и внеучебной работы	для очной формы обучения	для очно-заочной формы обучения	для заочной формы обучения
Объем дисциплины в зачетных единицах			4
Объем дисциплины в академических часах			144
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего), в том числе (час.):			32,25
- занятия лекционного типа, в том числе:			12
- практическая подготовка (если предусмотрена)			0,25
- занятия семинарского типа (семинары, практические, лабораторные), в том числе:			16
- практическая подготовка (если предусмотрена)			4
Самостоятельная работа обучающихся (час.)			111,75
Форма промежуточной аттестации обучающегося (зачет), семестр	**не реализуется**		зачет – 1 семестр; экзамен – 2 семестр

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и самостоятельной работы, для каждой формы обучения представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Структура и содержание дисциплины (модуля)

для заочной формы обучения

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т. ч. ПП	КР / КП			
Семестр 1.										
Тема 1. Теоретические основы управления изменениями	4		4	2,25				28	38, 25	Ответы на вопросы, WEB-круиз, кейс
Тема 2. Организационная культура как объект стратегического изменения	4		6	2				28	40	Ответы на вопросы, кейс
Консультации									*1*	
Контроль промежуточной аттестации										**Зачёт**
ИТОГО за семестр:	***8***		***10***	***4,25***				***56***	***78, 25***	
Семестр 2.										

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т. ч. ПП	КР / КП			
Тема 3. Развитие самообучающихся организаций	2		2				1	26	31	Ответы на вопросы, практическое задание, кейс
Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала	2		4				1	29,75	36,75	Ответы на вопросы, тест, кейс
Консультации									***1***	
Контроль промежуточной аттестации										***Экзамен***
ИТОГО за семестр:	***4***		***6***				***2***	***55,75***		
Итого за весь период	***12***		***16***	***4,25***			***2***	***111,75***	***144***	

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; ПП – практическая подготовка; КР / КП – курсовая работа / курсовой проект; СР – самостоятельная работа

Таблица 3. Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		УК-1 (5)	**ПК-6 (3)**	
Тема 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями	38,25	+	+	2
Тема 2. Миссия, организационная культура и системы информирования как объект стратегического изменения	40	+	+	2
Тема 3. Методология реализации стратегических изменений	31	+	+	2
Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала	36,75	+	+	2

+

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

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.

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

Управление изменениями – теоретический подход. Теория Е и Теория О (М. Бир и Н. Нориа). Цикл Деминга-Шухарта (PDCA). Модели управления изменениями: «модель переходного периода», Модель «EASIER», Модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, Модель инкрементального процесса принятия решений, Модель «мусорного ящика». Наиболее типичные патологии в управленческих решениях в процессе проведения изменений.

Тема 2. Миссия, организационная культура и системы информирования как объект стратегического изменения

Основные области стратегических изменений: изменение миссии корпорации, организационной структуры, организационной культуры, систем информирования. Организационная культура – теоретический подход. Специфика организационной культуры на государственной службе. Шесть составляющих организационной культуры. Уровни организационной культуры по Э.Шейну. Факторы, влияющие на организационную культуру. Методы изменения организационной культуры. Лидерство и стиль менеджмента. Компетенции и навыки персонала. Базовые ценности и корпоративная культура, организационная и другие структуры. Финансирование и иное ресурсное обеспечение.

Тема 3. 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. Что такое самообучающаяся компания. Спирали К. Арджириса в «научающихся организациях». Пять дисциплин, необходимые для создания самообучающейся организации по П. Синге. Шесть факторов концепции научающейся организации П. Кандола и Дж. Фуллертон. Одиннадцать признаков, присущих обучающейся организации Майкл Педлера. В чем суть развития культуры самообучающейся компании. Преимущества, которые получает компания от формата самообучающейся организации

Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала

Причины и последствия сопротивления персонала изменениям. Уровни реакции на сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала. Моббинг и буллинг как эффективное средство при работе с сопротивлениями. Методы преодоления сопротивления изменениям.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Управление стратегическими изменениями» предполагает значительный объем самостоятельной работы. Она проводится на базе изучения доступных из списка основной и дополнительной литературы учебников и учебных пособий, а при их отсутствии – по другим источникам, в частности, по самостоятельно подобранным статьям из экономических журналов. Главный ориентир подготовки – круг вопросов, вынесенных на семинар, зачет.

В процессе преподавания дисциплины «Управление стратегическими изменениями» используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя

Методические рекомендации по проведению лекционных занятий.

Методические рекомендации по проведению семинаров.

Семинары выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Порядок проведения семинара.

1. преподаватель предварительно сообщает обучающимся перечень вопросов, подлежащих рассмотрению на семинаре, и/или темы сообщений/докладов, а также перечень литературных/информационных источников, рекомендуемых для дополнительного углубленного изучения рассматриваемых на семинаре вопросов;

2. заслушивается заранее подготовленный одним или несколькими студентами доклад или сообщение, по завершении которого преподавателем организуется его обсуждение. Студенты вызываются к доске для решения задач для закрепления материала по теме семинара.

3. в ходе обсуждения докладов/выступлений, решения задач у доски преподаватель стимулирует возникновение дискуссии по обсуждаемым вопросам и ее реализацию в управляемых условиях

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Таблица 4. Содержание самостоятельной работы обучающихся

для заочной формы обучения

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Тема 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями	28	1. Ответы на вопросы 2. WEB-круиз «Цикл Деминга - Шухарта» 3. Кейс «Управление изменениями»
Тема 2. Миссия, организационная культура и системы информирования как объект стратегического изменения	28	1. Ответы на вопросы 2. Кейс «Проектирование стратегических изменений ООО «Автопро»
Тема 3. Методология реализации стратегических изменений	26	1. Ответы на вопросы 2. Практическое задание «Последовательность и этапы внедрения изменений» 3. Кейс «Реализация изменений через маркетинговую стратегию ООО «АБК»
Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала	29,75	1. Ответы на вопросы 2. Тест «Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала» 3. Кейс «Изменение стратегии управления персоналом для ООО «ИТЕХ»

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно

Учебным планом дисциплины «Управление стратегическими изменениями» письменные предусмотрена курсовая работа. В рамках данного предмета она носит **реферативный характер.**

Тематика курсовой работы и требования к ней размещаются на LMS Moodle «Цифровое обучение» до начала семестра. В течение двух недель с момента начала семестра, утверждаются темы студентам и вывешиваются на LMS Moodle «Цифровое обучение». За 2 недели до начала зачетно-экзаменационной сессии готовые курсовые работы размещаются студентами в личном кабинете студента LMS Moodle «Цифровое обучение»

Примерный перечень тем курсовых работ

1. Составление программы стратегических изменений на 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. Использования бенчмаркинга при реализации стратегических изменений.
7. Дорожная карта процесса реализации стратегических изменений в организации
8. Стратегический инструментарий обоснования необходимости изменений
9. Актуализация миссии предприятия при реализации стратегических изменений
10. Формирование новой организационной культуры при реализации стратегических изменений

Требование к структуре курсовой работы.

Введение (раскрываются актуальность и значение темы, формулируется цель и задачи работы)

Теоретическая часть (история вопроса, уровень разработанности проблемы в теории и практике посредством сравнительного анализа литературы)

Заключение (представлены выводы и рекомендации относительно возможностей использования материалов работы);

Список используемой литературы;

Приложение.

Требования к оформлению курсовой работы.

Курсовая работа должна иметь титульный лист. Текст печатается на одной стороне листа формата А 4 белого (серого) цвета 14 кеглем через 1,5 интервала с полями слева 3,5 см., справа 1 см., сверху и снизу по 2,25 см. Нумерация страниц сквозная, начиная с титульного листа работы, однако номер страницы на нем не ставится. Минимальный объем курсовой работы – 20 страниц. Введение, основная часть, заключение и список литературы начинаются с новой страницы.

Ссылки. Все используемые в работе материалы должны иметь ссылки на источник, в котором эти материалы расположены. Ссылка представляет собой заключенный в квадратные скобки номер источника, под которым он значится в списке использованных источников. При необходимости можно указать и номер страницы, например: [3], [4,7], [5, с. 42].

Оформление таблиц. Числовой материал может быть оформлен в виде таблиц.

Над правым верхним углом таблицы помещают надпись "Таблица" с указанием ее номера без знака N, например: "Таблица 4.1". На следующей строке с выравниванием по ширине дается название таблицы.

Оформление формул. Формулы, содержащиеся в тексте, располагают на отдельных строках. Формулы нумеруются арабскими цифрами либо сквозной нумерацией по всей работе, либо в пределах раздела. В этом случае обозначение формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы в разделе, например: (2.4).Обозначение формулы записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. На все формулы по тексту должны быть оформлены ссылки вида: см. формулу (1); расчет проводим по формуле (1.1) и т.п. При оформлении ссылки надо следить за тем, чтобы слово "формула" и ее номер находились на одной строке. Этого добиваются с помощью простановки неразрывного пробела (Ctrl+Shift+Пробел) между словом "формула" и номером формулы. Для грамотного расположения формулы и номера формулы на странице в Worde рекомендуется установить в строке формулы две позиции табуляции: одну - на позицию записи формулы, другую - на позицию, где ставится номер формулы, и придерживаться этих позиций по всему документу. Каждая формула располагается на отдельной строке. Выше и ниже каждой формулы должны быть оставлены интервалы перед и после, равные 12 пт. Целью этого является улучшение восприятия формулы на фоне остального текста. Также, с целью лучшего восприятия, интервал 12 пт должен быть установлен после последнего абзаца расшифровки формулы.В случае, если у формулы нет расшифровки, то в конце формулы надо ставить точку, в случае наличия расшифровки - запятую. Непосредственно под формулой приводится расшифровка символов и числовых коэффициентов, если они не были пояснены ранее в тексте. Первая строка расшифровки начинается словом "где" без двоеточия после него и эта строка не имеет абзацного отступа. В пределах одного листа требуется располагать расшифровываемые понятия строго на одной линии друг под другом (т.е. на одной позиции по вертикали). После каждого абзаца расшифровки (кроме последнего) надо ставить точку с запятой, после последнего абзаца расшифровки - точку.

Иллюстрации, приложение. Иллюстрации могут быть расположены как по тексту, так и в приложении. Их можно нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией, за исключением иллюстраций приложений, рекомендуется нумеровать иллюстрации в пределах раздела, например: "Рис. 1.3". Иллюстрации должны иметь наименование, выполненное шрифтом Times New Roman Cyr №12 и должны располагаться под иллюстрацией вместе с номером рисунка.
Оформление списка литературы.

Основные источники

4. Абрамов С.И. Организация инвестиционно-строительной деятельности. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – 240 с.
5. Багриновский К.А., Конник Т.И., Левинсон М.Р. и др. Имитационные системы принятия экономических решений. – М.: Наука, 1989. – 165 с.
6. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управления стоимостью предприятия: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 720 с.
7. Гончаров А.Г. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития его образовательного потенциала: Дис…к.э.н… 08.00.05. – Челябинск, 2000.
8. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности: трактат по социологии знания. – М.: Моск. филос. фонд, 1995. – 322 с.
9. Основы теории коммуникации: учебник / М.А. Василик, М.С. Вершинин, В.А. Павлов [и др.] / под ред. проф. М.А. Василика. – М.: Гардарики, 2006. – 615 с.
10. Панасюк А.Ю. Имидж: определение центрального понятия в имиджелогии // Академия имиджелогии. – 2004. – 26 марта [Электронный ресурс]. – URL: http://academim.org/art/pan1_2.html (дата обращения: 17.04.2008).

Электронные источники

11. www.srogkhrt.ru – официальный сайт СРО «Содружество организаций управляющих многоквартирными домами РТ».
12. www.minstroy.tatarstan.ru – официальный сайт Министерства строительства, архитектуры и жилищно-коммунального хозяйства Республики Татарстан.

Требуемый уровень оргинальности текста – 65%. На последней странице курсовой работы прикрепляется скан с системы проверки Антиплагиат. Ответственность за достоверность проверки уровня оригинальности текста возлагается на студента.

Пример оформление титульного листа курсовой работы

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)
Кафедра менеджмент

Курсовая работа
на тему «Разработка мероприятий для работы с персоналом в период стратегических изменений»
по дисциплине «Управление стратегическими изменениями»

Выполнил: студент группы ЗСМ15
Иванов И.И.
Проверил:
д.э.н., профессор кафедры менеджмент
Минева О.К.

Астрахань – 2025

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

6.1. Образовательные технологии

В процессе преподавания дисциплины «Управление стратегическими изменениями» с целью формирования и развития требуемых компетенций обучающихся предусмотрено сочетание внеаудиторной работы с использованием следующих активных форм обучения: проведение деловых игр во время практических занятий; организация различных форм проведения дискуссий (круглых столов и т.д.); анализ практических ситуаций; ситуационный анализ (кейс-стади) – способ проверки знаний, позволяющий в условной обстановке решать конкретные реальные задачи. Одной из целей решения ситуационных заданий является выработка у обучаемых навыков в решении конкретных ситуаций; дискуссия – обсуждение какого-либо вопроса с намерением достичь взаимоприемлемого решения. Дискуссия является разновидностью спора, близка к полемике, и представляет собой серию утверждений, по очереди высказываемых участниками.

Лекционный материал содержит основные краткие сведения по рассматриваемой тематике. Призван помочь студентам усвоить фундаментальные знания, предлагаемые экономической наукой, и показать, как они могут быть использованы для понимания тех процессов, которые происходят как во всем мире, так и в России.

Таблица 5. Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	*Форма учебного занятия*		
	Лекция	*Практическое занятие, семинар*	*Лабораторная работа*
Тема 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2. Миссия, организационная культура и системы информирования как объект стратегического изменения	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 3. Методология реализации стратегических изменений	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, тематические дискуссии	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

– использование возможностей интернета в учебном процессе (использование сайта преподавателя (рассылка заданий, предоставление выполненных работ, ответы на вопросы, ознакомление обучающихся с оценками и т. д.);

– использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронных библиотек, журналов и т. д.) как источников информации;

– использование возможностей электронной почты преподавателя;

– использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций и т. д.);

– использование интегрированных образовательных сред, где главной составляющей являются не только применяемые технологии, но и содержательная часть, т. е. информационные ресурсы (доступ к мировым информационным ресурсам, на базе которых строится учебный процесс);

– использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «Электронное образование») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие

информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;

- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);

- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);

- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;

- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и

	визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	*Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем*
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com *Имя пользователя: AstrGU* *Пароль: AstrGU*
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Управление стратегическими изменениями» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6. Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями	УК-1 (5) ПК-6 (3)	Ответы на вопросы, WEB-круиз, кейс
Тема 2. Миссия, организационная культура и системы информирования как объект стратегического изменения	УК-1 (5) ПК-6 (3)	Ответы на вопросы, кейс
Тема 3. Методология реализации стратегических изменений	УК-1 (5) ПК-6 (3)	Ответы на вопросы, практическое задание, кейс
Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала	УК-1 (5) ПК-6 (3)	Ответы на вопросы, тест, кейс

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7. Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8. Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетвори тельно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетво рительно»	не способен правильно выполнить задания

При решении комплексной ситуационной задачи можно использовать следующие критерии оценки

Критерии оценивания результатов обучения при решении комплексной ситуационной задачи

5 «отлично» - дается комплексная оценка предложенной ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.

4 «хорошо» - дается комплексная оценка предложенной ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.

3 «удовлетворительно» - затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; выполнение заданий при подсказке преподавателя; затруднения в формулировке выводов.

2 «неудовлетворительно» - неправильная оценка предложенной ситуации; отсутствие теоретического обоснования выполнения заданий.

Критерии оценивания дискуссии:

- «отлично» – студент активно участвует в учебной дискуссии, умеет оценивать факты, самостоятельно рассуждает, отличается способностью обосновать выводы и разъяснять их в логической последовательности;
- «хорошо» – студент активно участвует в учебной дискуссии, умеет оценивать факты, самостоятельно рассуждает, отличается способностью обосновать выводы и разъяснять их в логической последовательности, но допускает отдельные неточности;
- «удовлетворительно» – студент не проявляет активности в дискуссии, не может теоретически обосновать некоторые выводы, в рассуждениях допускаются ошибки;

«неудовлетворительно» – студент не участвует в дискуссии либо имеет лишь частичное представление о теме, в рассуждениях допускаются серьёзные ошибки.

Критерии оценки теста

- «отлично» – правильных ответов от 90-100%;
- «хорошо» – правильных ответов от 70-90%;
- «удовлетворительно» – правильных ответов от 40-70%.
- «неудовлетворительно» – правильных ответов менее 40%.

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

В данном разделе приводятся примеры всех оценочных средств. Образцы оценочных средств представлены в виде контрольных вопросов, образцов тестов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы обучающегося по отдельным разделам дисциплины.

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями

1. ***Ответьте на вопросы:***
1. Теория Е и Теория О (М. Бир и Н. Нориа).
2. Цикл Деминга-Шухарта (PDCA).
3. Модели управления изменениями: «модель переходного периода», Модель «EASIER», Модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода.
4. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, Модель инкрементального процесса принятия решений, Модель «мусорного ящика».
5. Наиболее типичные патологии в управленческих решениях в процессе проведения изменений.

***2. WEB*-круиз «Цикл Деминга - Шухарта»**

Задание: Изобразите Цикл Деминга-Шухарта применительно к процессу работы с обращениями граждан (при условии отрицательных отзывов на эту работу в настоящее время)
Интернет-ресурсы:

- https://activesalesgroup.ru/tsikl-deminga-pdca/ - Цикл Деминга
- http://www.lean-consult.ru/encyclopedia/pdca-plan-do-check-act/ - Цикл PDCA

3. Кейс «Управление изменениями»

До настоящего времени начальник отдела самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства агентства культуры. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела?

Выберите правильный вариант:

а) начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений. По мнению руководителя, это не является необходимым для решения поставленной задачи, т.к. он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы

убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие проблемы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела;

б) начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив полностью их полномочий. В этой ситуации начальник отдела принятие окончательного решения;

в) начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Тема 2. Миссия, организационная культура и системы информирования как объект стратегического изменения

1. Ответьте на вопросы:

1. Организационная культура – теоретический подход.
2. Специфика организационной культуры на государственной службе.
3. Шесть составляющих организационной культуры.
4. Уровни организационной культуры по Э.Шейну.
5. Факторы, влияющие на организационную культуру.
6. Методы изменения организационной культуры.

2. Кейс «Проектирование стратегических изменений ООО «Автопро»

На транспортном предприятии ООО «Автопро», где работают 25 человек и используется 8 грузовых автомобилей грузоподъёмностью до 10 тонн, выявлены следующие сущностные 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.

Вопросы к решению:

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 измененений.
5. Сформулируйте возможные изменения в управленческом стиле деятельности руководителя предприятия.

Тема 3. Методология реализации стратегических изменений

1. Ответьте на вопросы:

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

обоснование своей точки зрения).

6. Как Вы представляете себе механизм управления процессом реализации стратегических изменений (дискуссия, доказательный обмен противоречивыми аргументами).
7. Планирования процесса стратегических изменений на предприятии
8. Критерии и оценки деятельности менеджеров при реализации изменений (мозговая атака, коллективная генерация идей).

2. Практическое задание «Последовательность и этапы внедрения изменений»

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. Кейс «Реализация изменений через маркетинговую стратегию ООО «АБК»

ООО «АБК» занимается производством тарного картона. Для этого в качестве сырья используется только целлюлозу, что обеспечивает продукции высокие технических 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 отбелки целлюлозы, что не только позволит выпускать экологически чистую продукцию, но и обеспечит существенное расширение вверх существующего ассортимента продукции.

Вопросы к решению:

1. Составьте программу маркетинговой деятельности предприятия.

Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала

1. Ответьте на вопросы:

1. Причины и последствия сопротивления персонала изменениям.

2.Уровни реакции на сопротивления изменениям.

3. Модель «силового поля» К. Левина.

4.Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала.

5. Моббинг и буллинг как эффективное средство при работе с сопротивлениями.

6. Методы преодоления сопротивления изменениям.

2. Тест «Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала»

1. Уловка *«Авторитетность заявления» предполагает:*

А) тип взаимодействия «Я вам авторитетно заявляю»;

Б) тип взаимодействия «Практика показывает»;

В) тип взаимодействия «Еще древние говорили…»

2. Уловка «Ложный стыд с последующим упреком» предполагает:

А) тип взаимодействия «Конечно же, вы знаете, что недавно принято решение...»;

Б) тип взаимодействия «Как, вы этого не читали?» с последующим добавлением упрека типа «Так о чем тогда с вами говорить?»

В) тип взаимодействия «Это же очевидно» и «кто же будет спорить?»

3. Уловка *«Приучение» оппонента к определенной мысли» предполагает:*

А) тип взаимодействия «Я вам авторитетно заявляю»;

Б) тип взаимодействия «приучить собеседника к какому-либо бездоказательному утверждению»;

В) тип взаимодействия «Еще древние говорили…»

4. Уловка «*Двойная бухгалтерия*» предполагает:

А) тип взаимодействия «одни и те же доводы и аргументы признаются убедительными, когда высказываются в защиту своей позиции, и крайне неприемлемыми, когда их высказывает оппонент»;

Б) тип взаимодействия «Как, вы этого не читали?» с последующим добавлением упрека типа «Так о чем тогда с вами говорить?»

В) тип взаимодействия «Это же очевидно» и «кто же будет спорить?»

5. Уловка *«Лингвистическая косметика» предполагает:*

А) тип взаимодействия «Я вам авторитетно заявляю»;

Б) тип взаимодействия «Практика показывает»;

В) тип взаимодействия «Одну и ту же идею выражают по-разному, придавая ей нужный оттенок»

6. Уловка «*Рабулистика*» предполагает:

А) тип взаимодействия «преднамеренное искажение смысла высказываний оппонента, преподносящее их как забавные и странные»;

Б) тип взаимодействия «Как, вы этого не читали?» с последующим добавлением упрека типа «Так о чем тогда с вами говорить?»

В) тип взаимодействия «одни и те же доводы и аргументы признаются убедительными, когда высказываются в защиту своей позиции, и крайне неприемлемыми, когда их высказывает оппонент»

3. Кейс «Изменение стратегии управления персоналом для ООО «ИТЕХ»

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. Чисто 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 задолжность 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.

Вопросы к решению:

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).

Для промежуточной аттестации зачет (1 семестр) и экзамен (2 семестр) ниже приводится полный перечень вопросов, выносимых на испытание.

Перечень вопросов к зачету по дисциплине
«Управление стратегическими изменениями» (1 семестр)

1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями.
2. Этапы процесса стратегического управления: определение целей развития организации, анализ внутренней и внешней среды, формулирование стратегии, реализация стратегии, контроль за реализацией.
3. Типы стратегических изменений: перестройка организации, радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения, неизменное функционирование.
4. Управление изменениями – теоретический подход.
5. Теория Е и Теория О (М. Бир и Н. Нориа).
6. Цикл Деминга-Шухарта (PDCA). Модели управления изменениями: «модель переходного периода», Модель «EASIER», Модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода.
7. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, Модель инкрементального процесса принятия решений, Модель «мусорного ящика».
8. Наиболее типичные патологии в управленческих решениях в процессе проведения изменений.
9. Основные области стратегических изменений: изменение миссии корпорации, организационной структуры, организационной культуры, систем информирования.
10. Шесть составляющих организационной культуры. Уровни организационной культуры по Э.Шейну.
11. Методы изменения организационной культуры.
12. Лидерство и стиль менеджмента.

Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Управление стратегическими изменениями» (2 семестр)

1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями.
2. Управление изменениями – теоретический подход.
3. Теория Е и Теория О (М. Бир и Н. Нориа).
4. Цикл Деминга-Шухарта (PDCA). Модели управления изменениями: «модель переходного периода», Модель «EASIER», Модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода.
5. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, Модель инкрементального процесса принятия решений, Модель «мусорного ящика».
6. Основные области стратегических изменений: изменение миссии корпорации, организационной структуры, организационной культуры, систем информирования.
7. Методы изменения организационной культуры.
8. Выбор методов управления стратегическими изменениями организаций. Что такое самообучающаяся компания.
9. Спирали К. Арджириса в «научающихся организациях».
10. Преимущества, которые получает компания от формата самообучающейся организации
11. Причины и последствия сопротивления персонала изменениям.
12. Уровни реакции на сопротивления изменениям.
13. Модель «силового поля» К. Левина.
14. Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала. Моббинг и буллинг как эффективное средство при работе с сопротивлениями.
15. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 9. Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий			
1.	Задание закрытого типа	При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее: а)Административный, жёсткий стиль управления. б) Партисипативный стиль управления как координатор группового процесса. в) Консультативный стиль управления. г)Комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений. д)Демократический стиль управления.	а
2.		Оценка эффективности реализации стратегических	а, с

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ
		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.	
3.		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.	a, d
4.		Атрибутом авторитарного стиля управления является… А) Децентрализация полномочий Б) Преобладание неформальных коммуникаций В) Директивность	В
5.		Какие существуют типы лидеров? А) лидеры-организаторы; Б) лидеры-инициаторы; В) лидеры-эрудиты; Г) все указанные.	Г

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ
6.	Задание открытого типа	*Ситуационная задача:* До сих пор многие практики и ученые не могут четко определить: чем же стратегическое планирование отличается от стратегического менеджмента. Как бы вы кратко ответили на это задание?	Стратегическое планирование составляет сущностную основу стратегического менеджмента (стратегического управления), Стратегический менеджмент помогает собрать комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и удержания конкурентных преимуществ на основе адекватного реагирования на изменения внешней среды.
7.		*Ситуационная задача:* Какова цель проведения портфельного анализа? Поясните также суть стратегической единицы бизнеса (СЕБ).	Цель проведения портфельного анализа – определение стратегий развития различных продуктов (направлений, СЕБ) компании. Под СЕБ понимается относительно самостоятельная сфера деятельности компании, охватывающая один или несколько видов продуктов, имеющих схожие потребности, и имеющая две характерные черты: 1) СЕБ имеет отличительные черты по сравнению с продуктом других СЕБ данного предприятия; и 2)на рынке данной СЕБ присутствует определенны круг потребителей и конкретные конкуренты. -
8.		*Ситуационная задача:* Почему даже правильно спроектированная стратегия организации в большинстве случаев на практике не реализуется? Каковы основные причины этого, по мнению ученых?	В 90 % случаев проваленных стратегических планов организаций, неудач в достижении стратегических целей связаны с их малоэффективной реализацией. Основные причины провалов в реализации стратегии: рядовой персонал не знает или не связывает стратегические цели компании со своей конкретной деятельностью; распределение ресурсов в планах и бюджетах не имеет связи с реализацией стратегических целей компании (73% основного бюджета компаний связано с обеспечением текущей операционной деятельности, 60% организаций не связывают бюджет со стратегией); контроль деятельности охватывает не все важные для ведения бизнеса показатели (только 15% показателей эффективности, используемых компаниями, связаны с необходимостью достижения стратегических целей); мотивация сотрудников направлена на обеспечение текущих финансовых показателей (лишь 25% получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией); программы развития бизнеса не учитывают фактора реализации стратегии компании (только 18% внутрикорпоративных программ развития направлены на выполнение стратегии развития компании).
9.		*Ситуационная задача:* Какие	Менеджмент

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ
		аспекты общих и частных экономических наук нужно использовать для осуществления стратегических изменений в области маркетинга	Управление персоналом Психология Управление сопротивлением персонала и тд.
10.		Ситуационная задача: МУП «Водоканал» столкнулся с проблемой нехватки специалистов по обслуживанию очистных сооружений. Как, согласно, циклу Деминга-Шухера запланировать организационные изменения.	➢ Планирование ➢ Выполнение ➢ Изучение ➢ Воздействие
11.	Комбинированный	Прочитайте текст, выберите один правильный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. *Задание:* Модель «силового поля» К. Левина представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые оставляют все в том виде, как есть. Чтобы продвинуться к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс в пользу сил, направленных на достижение цели. Данная модель предполагает проведение анализа, который будет затрагивать следующую неявную позицию «заинтересованность сторон», для этого надо изучить: А) Заинтересантов внутри компании, которые косвенно выигрывают или проигрывают от изменения ситуации (*представьте свою аргументацию / примеры*) Б) Заинтересантов внутри и вне компании, которые	Б) + аргументация, примеры обучающегося

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ
		косвенно выигрывают или проигрывают от изменения ситуации (*представьте свою аргументацию, примеры*)	
12.		Прочитайте текст, выберите один правильный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. *Задание:* В 1980 году американский профессор менеджмента Эдгар Шейн разработал модель организационной культуры, которая позволяет лучше разглядеть культуру внутри организации. Она также указывает, какие шаги необходимо предпринимать для изменения культуры. По словам Эдгара Шейна, на организационную культуру воздействуют прямые и косвенные механизмы. Прямые механизмы включают в себя ролевое поведение, мнения, статус и обстановку. Косвенные механизмы не влияют непосредственно на организационную культуру, но они являются определяющими. Можно ли отнести к косвенным механизмам миссию компании? А) Миссия компании косвенно влияет на модель организационной культуры компании (*представьте свою аргументацию / примеры*) Б) Миссия компании прямо влияет на модель организационной культуры компании *(представьте свою аргументацию / примеры)*	А) + аргументация, примеры обучающегося
ПК-6 Способен формировать методологию разработки проектов, программ по			

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ
реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций и основные положения политики управления			
13.	Задание закрытого типа	К практике применения теории О управления изменениями НЕ относятся 1) автократичное лидерство 2) спонтанные изменения 3) финансовые стимулы	К практике применения теории О управления изменениями НЕ относятся 1) автократичное лидерство 2) спонтанные изменения 3) финансовые стимулы
14.		Модель «Мусорный ящик» заключается в том, что: 1) процесс принятия решений не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением 2) в регулярной проверке выполненных задач на соответствие и подготовке базы для выполнения будущих задач 3) все вышеперечисленное	Модель «Мусорный ящик» заключается в том, что: 1) процесс принятия решений не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением 2) в регулярной проверке выполненных задач на соответствие и подготовке базы для выполнения будущих задач 3) все вышеперечисленное
15.		4. Элементами модели «EASIER» НЕ являются: 1) «Создание и видение», 2) «Активизация» 3) «Избегание»	4. Элементами модели «EASIER» НЕ являются: 1) «Создание и видение», 2) «Активизация» 3) «Избегание»
16.		Одинарная петля обучения по К. Арджирису состоит в: 1) «проблема – обучения-результат промежуточного соответствия» 2) «проблема – обучения-результат соответствия»	Одинарная петля обучения по К. Арджирису состоит в: 1) «проблема – обучения-результат промежуточного соответствия» 2) «проблема – обучения-результат соответствия»
17.		Уловка «Рабулистика» предполагает: 1) тип взаимодействия «преднамеренное искажение смысла высказываний оппонента, преподносящее их как забавные и странные»; 2) тип взаимодействия «Как, вы этого не читали?» с последующим добавлением упрека типа «Так о чем тогда с вами говорить?» 3) тип взаимодействия «одни и те же доводы и аргументы признаются убедительными,	Уловка «Рабулистика» предполагает: 1) тип взаимодействия «преднамеренное искажение смысла высказываний оппонента, преподносящее их как забавные и странные»; 2) тип взаимодействия «Как, вы этого не читали?» с последующим добавлением упрека типа «Так о чем тогда с вами говорить?» 3) тип взаимодействия «одни и те же доводы и аргументы признаются убедительными, когда высказываются в защиту своей

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ
		когда высказываются в защиту своей позиции, и крайне неприемлемыми, когда их высказывает оппонент»	позиции, и крайне неприемлемыми, когда их высказывает оппонент»
18.	Задание открытого типа	1. Ситуационная задача: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.	Подключить к работе по поводу перемен неформального лидера, так как у него большой опыт и хороший контакт с людьми. Такие люди могут дать ценные советы. Менеджеры не всегда знают все тонкости работы фирмы, а частенько вообще не знают и не понимают всего процесса работы, всех взаимосвязей между подразделениями организации *(могут быть иные решения*)
19.		Ситуационная задача: Руководитель министерства спорта выявил неэффективно функционирующий отдел (дублирующие функции) и решил повысить их мотивацию через повышение заработной платы. С каким методом управления изменения мы столкнулись и как Вы бы провели изменения.	Применён метод «мусорного ящика», что является не эффективным.
20.		Ситуационная задача: Эффективность программы обучения компании Д не привела к запланированным результатам. Как можно исправить ситуацию?	Использовать обучение с двойной петлей К. Арджириса
21.		Ситуационная задача:	По Э.Шейну происходит

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ
		Министерство спорта принимает решение разработать новый дизайн помещений. На каком уровне происходит изменение организационной культуры и что надо сделать, чтобы снизить сопротивление персонала этим нововведениям.	изменение артефактов – это базовый уровень и он не требует глубокой проработки с персоналом
22.		Ситуационная стратегия: Министерство спорта принимает решение о запрете курения своим сотрудникам. На каком уровне происходит изменение организационной культуры и что надо сделать, чтобы снизить сопротивление персонала этим нововведениям.	По Э. Шейну изменения должны произойти на уровне ценностей. Это средний уровень организационной культуры, предполагающий работу с персоналом и помощь в осуществлении данного нововведения.
23.	Комбинированный	Прочитайте текст, выберите один правильный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. *Задание:* Сторонники Теории Е считают, что лидерство сверху вниз является разумным подходом к управлению изменениями, когда фирма сталкивается с проблемами, способными привести к краху. Они используют военную метафору, - «только генералы имеют общий взгляд на поле боя». Лишь президент компании может принять правильное стратегическое решение относительно изменений, внедрения новых технологий и совершенствования, то есть всех инициатив, необходимых для выживания в изменяющейся внешней среде.	Б) + аргументация, примеры обучающегося

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ
		А) Вы согласны с этим утверждением, потому, что только президент компании владеет всей полнотой информации (*представьте свою аргументацию / примеры*) Б) Вы не согласны с этим утверждением, так как его видение может быть ограничено психологическим искажением «слепого пятна» (*представьте свою аргументацию, примеры*)	
24.		Прочитайте текст, выберите один правильный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. *Задание:* Согласно теории Е на предприятиях внедряются жесткие методы ведения изменений, включающие реструктуризацию и реинжиниринг (поднятие предприятия на новый уровень путем новых технических решений). Обобщенно их можно структурировать следующим образом: А) применение власти; переподготовка специалистов; применение разумных расчетов (*представьте свою аргументацию, примеры).* Б) применение власти; найм новых сотрудников; применение разумных расчетов (*представьте свою аргументацию, примеры*).	А) + аргументация, примеры обучающегося

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля).

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Промежуточная аттестация, с учетом сложившейся оценки в рамках текущего контроля, осуществляется преподавателем в форме зачета и экзамена. Текущий контроль – оценка работы на семинарских занятиях, работа в аудитории.

Оценивание студента на зачете по дисциплине (модулю)

Оценка зачета (стандартная)	**Требования к знаниям**
«зачтено» («компетенции освоены»)	Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
«не зачтено» («компетенции не освоены»)	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Преподаватель, реализующий дисциплину, в зависимости от уровня подготовленности обучающихся, может использовать иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

Общая оценка учебных достижений студента в семестре по учебному курсу определяется как сумма баллов, полученных студентом по различным формам текущего и промежуточного контроля в течение данного семестра

Успешность изучения каждого учебного курса в течение семестра оценивается, исходя из 100 максимально возможных баллов.

Так как итоговой формой отчетности для дисциплины является зачет (1 семестр) и экзамен (2 семестр), то балльная оценка представляет собой: семестровую оценку (текущий контроль по учебной дисциплине в течение семестра) – 90 баллов полученных на различных формах текущего контроля и 10 баллов, включающих различного рода бонусы (отсутствие пропусков занятий, активная работа в течение семестра, публикации и пр.).

Независимо от набранной в семестре текущей суммы баллов обязательным условием перед сдачей зачета является выполнение студентом необходимых по рабочей программе для дисциплины видов заданий.

После окончания семестра студент, набравший менее 60 баллов, считается неуспевающим.

При неудовлетворительной сдаче аттестации или неявке по неуважительной причине на экзамен экзаменационная составляющая приравнивается к нулю (0). В этом случае студент в установленном в университете порядке обязан пересдать промежуточную аттестацию.

Таблица 10. Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

1 семестр

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Выполнение практических заданий	LMS Moodle «Цифровое обучение»	80	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
Всего			**80**	-
Блок бонусов				
2.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Всего			**10**	-
Дополнительный блок				
4. ЗАЧЕТ			10	
ИТОГО			**100**	-

2 семестр

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
3.	Ответ вопросы	LMS Moodle «Цифровое обучение»	10	согласно расписанию
4.	Выполнение практических заданий	LMS Moodle «Цифровое обучение»	10	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
5.	Выполнение курсовой работы		25	
Всего			**45**	-
Блок бонусов				
6.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-		**5**	

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
	экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»			
Всего			**50**	-
Экзамен			**50**	-
ИТОГО			**100**	

Таблица 11 - Начисление бонусов

Показатель	Баллы
Активная работа студента на занятии, существенный вклад студента на занятии	+1
Участие с докладами на научных конференциях: -внутривузовской - городской -областной - региональной - международной	 +1 +1 +1,5 +1,5 +2
Всероссийский тур предметной олимпиады (конкурса) - Призовое место	 +2

Таблица 12 – Система штрафов

Показатель	Баллы
Опоздание (два и более)	-2
Нарушение учебной дисциплины	-2
Пропуск занятий без уважительной причины (за одно занятие)	-1

Таблица 13 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература:

1. Ковалевский, В. В., Управление изменениями : учебное пособие / В. В. Ковалевский, Т. Е. Родина, Е. Н. Ботина. — Москва : Русайнс, 2024. — 215 с. — ISBN 978-5-466-05338-8. — URL: https://book.ru/book/952874 (дата обращения: 28.08.2024). — Текст : электронный.
2. Лапыгин, Ю. Н., Стратегическое развитие организации : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачинина, ; под ред. Ю. Н. Лапыгина. — Москва : КноРус, 2019. — 284 с. — ISBN 978-5-406-06765-9. — URL: https://book.ru/book/930485 (дата обращения: 28.08.2024). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Тебекин, А. В., Стратегическое управление персоналом : учебник / А. В. Тебекин. — Москва : КноРус, 2023. — 718 с. — ISBN 978-5-406-10920-5. — URL: https://book.ru/book/947037 (дата обращения: 28.08.2024). — Текст : электронный.
2. Алешникова, В. И., Управление организационными изменениями : учебное пособие / В. И. Алешникова, А. В. Алешникова. — Москва : Русайнс, 2022. — 95 с. — ISBN 978-5-4365-9805-5. — URL: https://book.ru/book/944846 (дата обращения: 28.08.2024). — Текст : электронный.
3. Новикова, И. В., Стратегическое лидерство : учебник / И. В. Новикова. — Москва : КноРус, 2024. — 220 с. — ISBN 978-5-406-12446-8. — URL: https://book.ru/book/951552 (дата обращения: 28.08.2024). — Текст : электронный.

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ЭБС
Цифровой образовательный ресурс IPRsmart: - **ЭОР № 1** – программа для ЭВМ «Автоматизированная система управления цифровой библиотекой IPRsmart»;
Электронно-библиотечная система BOOK.ru https://book.ru
Образовательная платформа ЮРАЙТ, https://urait.ru/
Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех» https://biblio.asu.edu.ru *Учётная запись образовательного портала АГУ*
Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента» Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретённым на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог содержит более 15 000 наименований изданий. www.studentlibrary.ru *Регистрация с компьютеров АГУ*
Единое окно доступа к образовательным ресурсам – http://window.edu.ru
Информационно-аналитический портал государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» **http://zhit-vmeste.ru**

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Лекционные и практические занятия:

- Аудитория, оснащенная презентационной техникой: проектор, экран, компьютер (ноутбук), звуковые колонки, микрофон (в случае количества студентов более 80 человек);
- Рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет
- Для самостоятельной работы студенту предоставляется доступ к библиотеке, читальному залу, залу открытого доступа к сети Интернет, ПК.

10. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т. д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т. д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).