

**Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт им. А.К. Кортунова филиал
ФГБОУ ВО Донской ГАУ**

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета ФБиСТ

В.А. Губачев _____

" ____ " _____ 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Дисциплины	Б1.В.ДВ.01.0 Управление изменениями 2
Направление(я)	38.03.02 Менеджмент
Направленность (и)	Менеджмент организации
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	очная
Факультет	Факультет бизнеса и социальных технологий
Кафедра	Менеджмент и информатика
Учебный план	2023_38.03.02.plx 38.03.02 Менеджмент
ФГОС ВО (3++) направления	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)
Общая трудоемкость	108 / 3 ЗЕТ
Разработчик (и):	канд. с.-х. наук, доц., Серeda Марина Викторовна

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры **Менеджмент и информатика**

Заведующий кафедрой **д-р. техн. наук, профессор Иванов П.В.**

Дата утверждения плана уч. советом от 31.01.2024 протокол № 5.

Дата утверждения рабочей программы уч. советом от 26.06.2024 протокол № 10

**1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА
АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С
ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ**

Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 108

в том числе:

аудиторные занятия 32

самостоятельная работа 76

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	6 (3.2)		Итого	
Неделя	17 3/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	16	16	16	16
Практические	16	16	16	16
Итого ауд.	32	32	32	32
Контактная работа	32	32	32	32
Сам. работа	76	76	76	76
Итого	108	108	108	108

Виды контроля в семестрах:

Зачет	6	семестр
Расчетно-графическая работа	6	семестр

2. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2.1	Формирование у студентов теоретических основ в сфере организационной деятельности, изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, технологий и методов проведения изменений в организации, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирование стратегий и планов проведения организационных изменений.
-----	--

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:		Б1.В.ДВ.01
3.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:	
3.1.1	Государственное и муниципальное управление	
3.1.2	Маркетинг	
3.1.3	Организация и оплата труда на предприятии	
3.1.4	Организация предпринимательской деятельности	
3.1.5	Финансы	
3.1.6	Правовые основы предпринимательской деятельности	
3.1.7	Управление предприятием	
3.1.8	Документирование управленческой деятельности	
3.1.9	Методы оптимальных решений	
3.1.10	Теория организации	
3.1.11	Логика	
3.1.12	Системный анализ	
3.1.13	Экономическая география и регионалистика	
3.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:	
3.2.1	Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации	
3.2.2	Бизнес-планирование	
3.2.3	Информационное обеспечение управления организационными системами	
3.2.4	Корпоративная социальная ответственность	
3.2.5	Страхование деятельности предприятий	
3.2.6	Управленческие решения в профессиональной деятельности	
3.2.7	Финансовый менеджмент	
3.2.8	Цифровая экономика	
3.2.9	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	
3.2.10	Инновационный менеджмент	
3.2.11	Налогообложение организаций	
3.2.12	Преддипломная практика	
3.2.13	Управление человеческими ресурсами	
3.2.14	Экономическая оценка инвестиций	

4. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**ПК-1 : Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей**

ПК-1.2 : Способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации

ПК-1.3 : Способен проводить оценку эффективности принятых решений с точки зрения выбранных критериев

ПК-4 : Способен планировать производственные задания для логистических подразделений

ПК-4.1 : Способен ставить цели, определять задачи подразделения согласно стратегии развития организации и контролировать их выполнение

УК-10 : Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

УК-10.1 : Демонстрирует знания базовых принципов функционирования экономики и экономического развития, целей и форм участия государства в экономике

УК-10.2 : Осуществляет сбор и анализ информации, необходимой для принятия обоснованных экономических решений в различных областях жизнедеятельности

УК-10.3 : Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения личных текущих и долгосрочных финансовых целей

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Индикаторы	Литература	Интеракт.	Примечание
	Раздел 1. Возможность, необходимость и содержание управления изменениями						
1.1	1. Объективная необходимость и предпосылки управления изменениями (роль изменений в общей концепции управления развитием организации; круг основных категорий управления изменениями, их взаимосвязь и социально-экономическое содержание; управление изменениями и развитием деловой организации; проблемы и предпосылки управления изменениями организации в условиях рыночных отношений) /Лек/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ПК1
1.2	1.Изучение процессов функционирования и развития в организациях различного профиля (изучение сущности, результатов и документационного оформления процессов функционирования и процессов развития (структуризации, композиции, регламентации и ориентации) на примере организации отрасли) /Пр/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ТК1
1.3	2. Теоретические аспекты и методологические основы управления изменениями (предмет и метод управления организационными изменениями; объект изучения; становление теории управления развитием как фундаментальной основы организационных изменений; базовые идеи; принципы управления организационными изменениями; функции управления и их оптимизация; формальные и неформальные методы в управлении изменениями) /Лек/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ПК1

1.4	2.Управление изменениями организации в системе научных концепций (интерактивный метод: групповые дискуссии) (подготовка студентами сообщений на темы: теория организационных перемен в работах К. Левина; модели изменений, предложенные П. Лоранджем, Р. Нельсоном, Ч. Левайном, Д. Коттером, Р. Кантер; различие концепций, отражающих процесс развития; современный арсенал практических инструментов управления развитием организаций; Кайдзен – как процесс организационных изменений в Японии) /Пр/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ТК1
1.5	3. Системный подход к управлению изменениями (основные черты развивающихся систем; организация как развивающаяся система; система управления развитием организации; управляемые и неуправляемые процессы организационного развития; структура и основные элементы управления организационными изменениями) /Лек/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ПК1
1.6	3.Системный подход как метод управления изменениями (классификация систем по различным признакам; исследование заданных систем по принципу «черного» ящика; построение де-рева целей для заданной социально-экономической системы; построение моделей состава и структуры для заданных систем; модель структурной схемы) /Пр/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ТК1
1.7	Изучение теоретического и практического материала. Выполнение РГР раздела 1, 2, 3. /Ср/	6	34	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ПК3, ТК1
	Раздел 2. Механизм управления изменениями						
2.1	4. Технология управления изменениями в организации (интерактивный метод: анализ конкретных ситуаций) (процесс управления изменениями; типология изменений; модели управления организационными изменениями; сопротивление организационным изменениям; организационный дизайн и управление изменениями) /Лек/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ПК2

2.2	4. Модели управления организационными изменениями (интерактивный метод: решение ситуационных задач) (модель К. Левина; модель изменений «переходного периода»; модель «постепенного наращивания»; модель «EASIER» или «Шесть шагов»; модель стратегических изменений «Калейдоскоп»; модель «6W»; модель «Функциональные проблемы»; модель «Организационная структура»; модель «7S»; модель семи уровней организационных изменений М. Портера) /Пр/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ТК2
2.3	5. Управление организационными преобразованиями (понятие организационных преобразований; влияние внешней среды на организационные преобразования; процессные, продуктовые и ресурсные организационные преобразования) /Лек/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ПК2
2.4	5. Методы анализа рисков, применяемые в управлении изменениями (интерактивный метод: решение ситуационных задач) (статистический метод; анализ целесообразности затрат; метод экспертных оценок; аналитический метод; анализ сценариев; моделирование по методу Монте-Карло; принятие стратегических решений в условиях неопределенности и риска по критериям Лапласа, Вальда и Гурвица) /Пр/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ТК2
2.5	6. Инновации, инвестиции и управление рисками при организационных изменениях (этапы инновационного процесса, их содержание и роль в управлении изменениями, государственная инновационная стратегия развития; основные классификационные группы инвестиций; источники финансирования инвестиций; методы оценки инвестиционных проектов; классификация риска; сокращение рисков при управлении изменениями) /Лек/	6	4	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ПК2
2.6	6. Методы применения инноваций и инвестиции при управлении изменениями (методы применения инноваций в период организационных изменений; формирование портфеля инновационных проектов; инвестиционная политика при управлении изменениями) /Пр/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ТК3

2.7	7. Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями в организации (эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации; характеристика основных стратегий развития организации и роль ресурсного обеспечения в их реализации; управление непрерывностью бизнеса; управление знаниями и организационным обучением; факторы успешной управленческой деятельности) /Лек/	6	2	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ПК2
2.8	7. Анализ внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на организационные изменения и разработка стратегии управления изменениями в организации (изучение факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на организационные изменения; методы анализа среды организации: SWOT, SNW, STEEPV, STEP, NPEST, 5 «S»; стратегия и тактика управления изменениями; базовые стратегии роста на корпоративном уровне; стратегии диверсифицированного роста, стратегии интегрированного роста, основные формы интеграции бизнеса в отрасли) /Пр/	6	4	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ТК3
2.9	Изучение теоретического и практического материала. Выполнение РГР раздела 4 и 5. /Ср/	6	34	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ПК3, ТК3
2.10	Подготовка к итоговому контролю (зачёту) /Зачёт/	6	8	ПК-1.2 ПК-1.3 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10 Э11 Э12 Э13 Э14 Э15 Э16	0	ИК

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

6.1. Контрольные вопросы и задания

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

6.1. Контрольные вопросы и задания

При освоении дисциплины предусмотрен промежуточный и итоговый контроль знаний студентов.

Текущий контроль знаний проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся от 15 мая 2024 г.

Текущая аттестация в форме балльно-рейтинговой системы (далее - БРС) применяется для обучающихся очной формы обучения.

В рамках БРС успеваемость обучающихся по каждой дисциплине оценивают следующие виды контроля: текущий контроль (ТК), промежуточный контроль (ПК), активность (А) и итоговый контроль (ИК). Сдача зачета/экзамена обязательна при желании обучающегося повысить итоговый рейтинговый балл или если студент не набрал по БРС минимальное количество баллов (51 балл).

Периодичность проведения ТК и ПК:

- текущий контроль – 3 за семестр;
- промежуточный контроль – 3 за семестр.

Формы ТК по дисциплине:

ТК 1- Выполнение заданий по темам: «Изучение процессов функционирования и развития в организациях различного профиля», «Управление изменениями организации в системе научных концепций», «Системный подход как метод управления изменениями» (от 6 до 10 баллов);

ТК 2- Выполнение заданий по темам: «Модели управления организационными изменениями», «Методы анализа рисков, применяемые в управлении изменениями» (от 6 до 10 баллов);

ТК 3 - Выполнение заданий по темам: «Методы применения инноваций и инвестиции при управлении изменениями», «Анализ внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на организационные изменения и разработка стратегии управления изменениями в организации» (от 6 до 10 баллов).

ТК 1 Пример задания

1. Завод занимается производством сельскохозяйственной техники. Финансовое состояние организации неустойчивое. Эффективность управления низкая. Технологии производства устаревшие. Наблюдается неэффективная маркетинговая деятельность, давление со стороны конкурентов. В то же время организация обеспечена большими производственными мощностями, имеет опыт работы в отрасли. Требуется построить профиль среды для данной организации.
2. Организация занимается реализацией круговых и фронтальных дождевальных систем на российском рынке. Организация эффективно функционирует на рынке за счёт основных конкурентных преимуществ: качественное и быстрое выполнение заказов по установке дождевальных систем, квалифицированные кадры, хорошая репутация организации. Однако организация постоянно сталкивается с рядом проблем связанных с поставками некачественных материалов для производства систем, а также с недостаточным количеством заказов в связи с не информированностью общественности о своей деятельности. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для предприятия и сделайте на основе её анализа выводы.
3. Необходимо построить матрицу SWOT и на её основе разработать стратегию организации ОАО «Элеватор», которое предоставляет следующие услуги: хранение зерна, авто-транспортировка, а также занимается производством муки и выпечкой хлеба. Известны внутренние факторы сторон данной организации (сильные и слабые) и внешние факторы (возможности и угрозы): связи с потребителями; связи с поставщиками; внедрение перспективных технологий; устаревшее оборудование; устойчивое финансовое положение; автоматизация технологий и информационных процессов; выход на новые рынки; обеспеченность земельными ресурсами; высокая квалификация работников; снижение сбыта продукции; неэффективная система принятия решений; неэффективное распределение ресурсов; выпуск качественной продукции; большое количество конкурентов; низкий уровень доходов потребителей; диспаритет цен; создание отдела информационных технологий.
4. Составьте матрицы возможностей и угроз Ф. Котлера. На основе составленных матриц оцените общую привлекательность рассмотренных видов деятельности организации, занимающейся сельскохозяйственным производством продукции растениеводства и животноводства.
5. Составьте матрицы возможностей и угроз О.С. Виханского. На основе составленных матриц оцените общую привлекательность рассмотренных видов деятельности организации по производству строительных материалов.

ТК 2 Пример задания

1. Для организации, которая занимается производством молочной продукции, были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния внешней среды: социально – экономическая ситуация и уровень конкуренции. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации не-определённости, используя критерий Гурвица, где $a=0,5$.
- Таблица – Предполагаемые значения прибыли для четырёх стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

Стратегии (R)	Социально-экономическая ситуация		
	стабильная	стабильная	нестабильная
	Уровень конкуренции		
	слабый (S1)	сильный (S2)	слабый (S3)
нестабильная			
сильный (S4)			
R1 – открытие цеха по производству мороженого	112	95	120
85			
R2 – увеличение сбыта продукции путём выхода на рынки ближнего зарубежья	69	85	76
80			
R3 – улучшение дизайна упаковки и усовершенствование качества производимой продукции	132	89	121
71			

R4 – заключение долгосрочных договоров с иностранными инвесторами	168	67	154	90	
2. Центром стратегического планирования агропромышленной холдинговой компании, были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния внешней среды: социально-экономическая ситуация и уровень конкуренции. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределённости, используя критерий Лапласа.					
Таблица – Предполагаемые значения прибыли для четырёх стратегий развития агропромышленной холдинговой компании при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.					
Стратегии (R)	Состояние экономики				
	стабильное	нестабильное	предкризисное	дефолт	
R1–открытие консервного завода	123	112	119	98	
R2 – увеличение объёмов производства колбасных изделий	193	179	144	120	
R3 – объединение с убыточным предприятием, производящим мясную продукцию	174	153	132	126	
R4 – открытие собственной торговой сети магазинов	120	127	122	136	
3. Сельскохозяйственное предприятие занимается производством продукции растениеводства (зернового направления), последние годы организация терпит постоянные убытки. Руководством были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния экономики. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределённости, используя критерий Вальда.					
Таблица – Планируемые прибыли для четырёх стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.					
	Стратегия Rj	Прибыль в зависимости от состояния Si, Vij , тыс. у.е.			
		S1	S2	S3	S4
R1 – продажа складских помещений	80	130	220	260	
R2 – сдача в аренду земельных угодий		324	288	263	291
R3 – снижение цены на пшеницу с целью быстрой реализации и получения прибыли	189		252	199	170
R4 – сокращение расходов на реализацию продукции	154		120	182	143
4. Предприятие занимается выращиванием и реализацией прудовой рыбы: толстолобик, карп, амур, сазан. Предприятие за последний период имело низкие показатели прибыли в результате следующих причин: низкий выход продукции молодняка, заилиение прудов, узкий рынок сбыта, болезни рыб, невостребованность продукции - свежей рыбы (в связи с долгим периодом приготовления), низкий видовой состав рыб, недостаточная квалификация персонала, низкая рыбопродуктивность. В результате предприятие оказалось на стадии процедуры финансового оздоровления: Какие стратегии можно применить к этому предприятию?					
4. Организация занимается производством молочной продукции. Перечислим ряд основных причин, в результате которых организация оказалась в на стадии внешнего управления: не-достаточное количество поставщиков сырья (молока) в регионе деятельности предприятия, не соответствие фасовочного оборудования современным требованиям, энергозатратное производственное оборудование, острая конкуренция, высокие затраты на ГСМ, хищения продукции, блёклая упаковка. Какие стратегии можно применить к этому предприятию?					
5. Необходимо построить матрицу SWOT и на её основе разработать антикризисную стратегию организации ООО "Мастер", которое производит строительные материалы осуществляет и авто-транспортировку продукции. Известны внутренние факторы сторон данной организации (сильные и слабые) и внешние факторы (возможности и угрозы): хорошая репутация у покупателей; высокая себестоимость; отсутствие маркетинговой службы; связи с поставщиками; выгодное месторасположение; большие производственные мощности; неустойчивое финансовое состояние; расширение ассортимента продукции; возрастание конкурсного давления; частая смена рабочего персонала; постоянный контроль качества; наличие запасов готовой продукции; расширение рынков сбыта; совершенствование систем качества; низкая заработная плата; квалифицированный персонал; увеличение производительности труда; маркетинговое управление предприятием; поддержка местной администрации; ухудшение инвестиционного климата; повышение цен поставщиками.					
6. Хозяйство занимается производством сельскохозяйственной продукции (растениеводство и животноводство). Организация эффективно функционировала на рынке, но за последний период оказалось в кризисе на стадии процедуры банкротства – финансовое оздоровление. Какие стратегии можно применить к этому предприятию? Охарактеризуем деятельность организации за год: приобретение семян озимой пшеницы низкого качества, постоянный ремонт сельскохозяйственной техники, низкие надои молока, запаздывание со сроками посева и уборки зерновых культур, текучесть кадров, низкий показатель качества содержания помещений скота.					
7. Сельскохозяйственное предприятие, которое занимается производством сельскохозяйственной продукции (растениеводство и животноводство), находится на стадии процедуры банкротства - наблюдение. Какие стратегии можно применить к этому предприятию? Охарактеризуем деятельность организации за год: приобретение семян озимой пшеницы низкого качества, постоянный ремонт сельскохозяйственной техники, низкие надои молока, запаздывание со сроками посева и уборки зерновых культур, текучесть кадров, низкий показатель качества содержания помещений скота.					
8. Сельскохозяйственное предприятие занимается выращиванием продукции растениеводства: зерновые, масличные, овощные и бахчевые культуры. Последние три года у предприятия прибыль имела тенденцию к снижению и в результате оно оказалось на стадии процедуры банкротства – наблюдение. Перечислим ряд основных причин кризисного состояния предприятия: высокий износ оросительной системы, нарушение технологии возделывания сельскохозяйственных культур (несоблюдение системы севооборотов, недостаток внесения удобрений, средств защиты растений и т.д.), низкая мотивация персонала. Какие стратегии можно применить к этому предприятию?					
9. Необходимо построить матрицу SWOT и на её основе разработать антикризисную стратегию организации ООО "Югстрой", которое производит кирпич керамический, осуществляет погрузочно- разгрузочные работы и авто-					

транспортировку продукции. Известны внутренние факторы сторон данной организации (сильные и слабые) и внешние факторы (возможности и угрозы): хорошая репутация у покупателей; высокая себестоимость; отсутствие маркетинговой службы; связи с поставщиками; выгодное месторасположение; большие производственные мощности; неустойчивое финансовое состояние; расширение ассортимента продукции; возрастание конкурсного давления; частая смена рабочего персонала; постоянный контроль качества; наличие запасов готовой продукции; расширение рынков сбыта; совершенствование систем качества; низкая заработная плата; квалифицированный персонал; увеличение производительности труда; маркетинговое управление предприятием; поддержка местной администрации; ухудшение инвестиционного климата; повышение цен поставщиками.

10. Провести оценку финансовой устойчивости организации, используя систему показателей и их рейтинговую оценку (по методике предложенной Л.В. Донцовой и Н.А. Никифоровой), определив коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент быстрой (срочной) ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент капитализации, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансовой независимости (автономии). По результатам расчётов и полученным значениям определить класс организации по степени финансового риска.

ТК 3 Пример задания

Задание I. Ответьте на следующие вопросы:

1. Какую роль играют инновации в управлении изменениями?
2. Какие, на ваш взгляд, это должны быть инновации?
3. Чем отличается инновационная идея от обычной бизнес-идеи, с которой начинается любой бизнес?
4. Где искать источники инновационных идей?
5. Какие факторы способны «подтолкнуть» предпринимателя к поиску новых идей?
6. Как оценить жизнеспособность выбранной инновационной идеи?
7. На что еще необходимо обратить внимание, приступая к подготовке инновационного проекта?
8. Какую роль играет потребитель при выборе приоритетных направлений инновационных разработок?
9. Что понимается под инновационной стратегией?
12. Какие типы инновационных стратегий существуют? Какие инновационные стратегии может использовать кризисное предприятие?
10. Приведите известные вам примеры использования латерального маркетинга российскими фирмами.
11. Выскажите ваши идеи о применении такого вида маркетинга на кризисном предприятии (положительные и отрицательные стороны его использования).
12. Можете ли вы предложить подобные новинки в отношении товаров каких-либо предприятий в вашем регионе?

Задание II. Определение инновационного потенциала организации.

Выделите ряд показателей, позволяющих наиболее подробно охарактеризовать потенциал анализируемой вами организации. Оформите их в виде таблицы (таблица). По пятибалльной шкале оцените эти показатели (-1 - «очень плохо», 0 - «плохо», 1 - «удовлетворительно», 2 - «хорошо», 3 - «очень хорошо»). Обозначьте величину полученных оценок как F_i .

Каждому показателю присваивайте степень значимости для предприятия по трехбалльной шкале, где 1 балл - наименее значимое утверждение, а 3 балла - наиболее значимое утверждение. Обозначьте полученный субъективный балл как M_i .

Эмпирическая оценка является произведением результата значений фактора на его важность, то есть

Число оцениваемых утверждений (критериев) может быть любым, но только в отношении сумм баллов идеальной и реальной оценок можно проследить восприимчивость персонала к инновациям, то есть уровень инновационной культуры. Однако нельзя судить о результатах только по итогам эмпирической оценки. Необходимо определить отношение эмпирической оценки, полученной в результате опроса, к идеальной оценке, которая определяется как произведение важности фактора на максимально-возможный балл (максимально возможный балл равен 3).

$$S_{ideal} = F_i * M_{ideal}$$

Полученное соотношение характеризует инновационный потенциал организации. Индекс инновационного потенциала (таблица), показывает, насколько эмпирическая оценка отличается от идеальной, определяется путём соотношения сумм оценок, то есть

$$I_{иннов. восприим.} = \sum S_{emp} / \sum S_{ideal}$$

Таблица - Анализ инновационного потенциала организации

Группа

показателей Важность фактора

F_i Балл

M_i Эмпирическая оценка

M_{emp} Идеально возможный балл

S_{ideal} Идеальная оценка

S_{ideal}

I. Менеджмент

организации

Оценка менеджмента организации V

II.

...

Общая оценка инновационного

потенциала

Σ

Σ

По результатам исследования сделайте выводы.

Задание III. Расчет вознаграждения изобретателей

Предприятие, выпускающее наукоемкую продукцию, по результатам проведенных маркетинговых исследований установило, что рынок нуждается в новой продукции, которую ни одно из предприятий - конкурентов пока не производит. Был объявлен конкурс среди работников предприятия на лучшее рационализаторское решение технической проблемы (создания нового продукта). Шесть работников предложили свои проекты. На рассмотрении комиссией предприятия по проектам были сделаны следующие заключения:

1. Проект № 1, наукоемкий, уникальный, на 90 процентов соответствует требованиям рынка. Однако предприятие не способно его реализовать в связи с требуемыми значительными затратами, которые предприятие в настоящее время допустить не в состоянии.
2. Проект № 2 на 75% соответствует требованиям рынка, создан на основе зарубежного аналога, который был значительно усовершенствован и адаптирован к российским условиям. Предприятие в состоянии его реализовать при условии привлечения сторонних инвестиций.
3. Проект № 3 на 50-60% соответствует требованиям рынка, основан на одном из российских прототипов с незначительными усовершенствованиями, и предприятие способно его реализовать в короткие сроки за счет собственных средств.
4. Проект № 4 на 30% соответствует требованиям рынка, требует незначительных вложений собственных средств и не представляет трудности при производстве.
5. Проект № 5 не соответствует требованиям рынка (тех его сегментов, которые были охвачены маркетинговым исследованием). Однако его выгодно отличают оригинальность технического решения, основанного на освоенных технологиях, несложность в реализации и малозатратность для предприятия.

Задание IV.

1. Оцените личный стиль руководства с помощью теста А. Егоршина .

Несомненно, основной вклад в бескризисное развитие предприятия вносит руководитель. Квалификация руководителя предприятия определяется наличием у него определенных личностных качеств (интеллекта, силы воли, коммуникативности, инициативности, умения противостоять чужому влиянию), а также уровнем образования, кругозором и способностью к стратегическому мышлению. Стиль руководства предприятием тоже значительно влияет на корпоративную культуру. Так, при авторитарном стиле руководства руководитель быстрее реализует свои идеи, а при демократическом и либеральном стилях велика возможность гашения инициативы руководителя, возникновения сопротивления изменениям, что порой не позволяет проводить сколько-нибудь значительные преобразования на предприятии.

Предлагаемый ниже тест поможет вам оценить свой стиль руководства, а точнее, соотношение в нем демократических и авторитарных черт. Перед вами 50 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно действуете и мыслите как руководитель коллектива, ответами «Да» или «Нет».

Список утверждений

1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся (собственными специалистами или внешними консультантами) исследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.
2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.
3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива, если убежден в его справедливости, перед вышестоящим руководством.
4. Тщательно планирую работу по управлению.
5. Прилагаю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.
6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед подразделением.
7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.
8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей при условии, что они обосновывают их важность.
9. Мне, как руководителю, почти не приходится отступать от установленного графика и организовывать работу по выходным и сверхурочно.
10. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплиной требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной работе.
11. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.
12. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуюсь в разумной мере с подчиненными.
13. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения, слежу, чтобы подчиненные придерживались его.
14. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы они знали перспективы своего продвижения и его условия.
15. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.п.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне технологией или общей организацией трудового процесса.
16. В работе коллектива, которым я руковожу, редко бывают сбои, авралы.
17. Информировую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.
18. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеру поведения на должном уровне.
19. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.
20. Как руководитель, я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).
21. Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.

22. В руководстве использую личный положительный пример как средство влияния на подчиненных и создания благоприятного социально – психологического климата в коллективе.
 23. В коллективе, которым я руковожу, редко бывают конфликты.
 24. Предпочитаю отдавать инициативу в руки подчиненных и больше им доверять.
 25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют возможность выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.
 26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а решение второстепенных передаю подчиненным).
 27. Читаю книги и другие публикации о том, как руководить людьми.
 28. Как руководитель, придерживаюсь на практике научных рекомендаций по работе с людьми.
 29. Считаю, что для повышения отдачи от людей ведущую роль в сфере управления должны играть административные факторы (приказы, регламенты, инструкции).
 30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.
 31. Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять здоровье.
 32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества и инициативы.
 33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.
 34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.
 35. Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.
 36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и справедливого распределения их между подразделениями и членами коллектива.
 37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.
 38. Большое внимание я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.
 39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.
 40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на конечные результаты труда.
 41. Считаю, что для повышения отдачи от людей главную роль в сфере управления играют социально-психологические факторы (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.)
 42. Чаще всего я единолично принимаю решения, но советуюсь с заместителями.
 43. За принятые решения ответственность распределяется в соответствии с полномочиями.
 44. Считаю свой стиль общения с подчиненными дружеским.
 45. Предпочитаю жесткий характер отношений с подчиненными.
 46. Принцип «кнута и пряника» считаю наиболее верным.
 47. Предпочитаю использовать больше вознаграждение, чем наказание.
 48. Считаю разумным быть дипломатом и не вступать в конфликты с подчиненными.
- Ключ теста: Подсчитайте число положительных ответов ("Да"):
- 40 и более - вы идеальный руководитель или человек с завышенной самооценкой;
 - от 30 до 40 - ваш стиль руководства хороший, можно не волноваться за судьбу дела;
 - от 20 до 30 - стиль вашего руководства далек от совершенства, нужно изучить специальную литературу и пройти тренинг по методам управления и коммуникации;
 - менее 20 - очевидно, вы не способны быть руководителем или очень занижаете свои оценки. Возможно, вы пессимист или меланхолик.

2. Тест Элерса «Мотивация к успеху». Выявление лидера группы.

Тест содержит перечень из 41 утверждения. Отобраны высказывания, которые наиболее точно характеризуют эмоции, ожидания, представления и образы поведения людей, мотивированных на успех или на неудачу.

Показатель НУ («надежда на успех»): концепт хорошей собственной способности и уверенность в успехе (пункты 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 37, 41).

Показатель БН (боязнь неудачи): концепт недостаточной собственной способности и активное избегание неудачи (пункты 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39).

Пункты 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 нейтральны относительно мотивации достижений и не входят ни в один из этих показателей.

Тенденцию БН можно обозначить как активное избегание, как «Я-концепцию» недостаточности способности и как боязнь неудачи; тенденцию НУ — как уверенность в успехе, как предпочтение более трудных проблем и как «Я-концепцию» достаточности способности.

Список утверждений

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Мне присуще честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я готов идти на всё вплоть до крайних мер.

Тестовый материал представлен в виде листа бумаги со списком утверждений. Испытуемые вносят свои ответы прямо в тестовый лист, который используется однократно. При заполнении теста испытуемым нужно выразить свое согласие или несогласие с каждым из утверждений.

Тест Элерса на мотивацию к успеху может использоваться как при групповом, так и при индивидуальном исследовании. Продолжительность выполнения теста составляет примерно 15-20 минут. Экспериментатор должен прилагать усилия к созданию нейтральной рабочей атмосферы.

Следует избегать ситуаций, которые могут оказать влияние на актуализацию мотива достижения. Руководители и другие значимые для сотрудников люди по возможности не должны присутствовать при проведении тестирования.

Проведение тестирования начинается с раздачи тестовых листов. Инструкция составлена таким образом, чтобы уточняющие вопросы после зачитывания инструкции были редкостью. Инструкция звучит так: «Вам будет предложен 41 вопрос-утверждение, на каждый из которых ответьте "да" или "нет". Ответу "да" соответствует галочка рядом с вопросом».

Обработка данных состоит в суммировании количества набранных баллов. За каждый ответ «да» по пунктам показателя НУ испытуемый получает 1 балл. Также 1 балл испытуемый получает за каждый ответ «нет» по показателю БН. Таким образом, количество набранных баллов может варьироваться от 0 до 30. Чем выше набранная сумма, тем выше у испытуемого мотивация к успеху.

По сумме набранных баллов испытуемых можно разделить на 4 условные группы:

1. 0 – 10 баллов: низкая мотивация к успеху.
2. 11 – 16 баллов: средний уровень мотивации.
3. 17 – 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации.
4. 21 – 30 баллов: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Задание V. Проанализируйте ситуации:

Ситуация 1. Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (таблица 52) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Таблица - Сведения о работниках предприятия

Данные о работниках	Кандидат А		Кандидат Б		Кандидат В	
Возраст	45	28	35			
Стаж работы	15	25	5	15		

Число организаций, в которых работал кандидат	4
8	11
Образование	Среднее Высшее Среднее
Специальность	Слесарь-механик
Служба в ВС	Да Нет Да
Семейное положение	Женат,
2 детей	Холост Разведен,
3 детей	
Место рождения	г.Москва г.Волочаевка г.Тамбов

Ответьте на вопросы:

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали?

Какая информация оказалась лишней?

Ситуация 2. Директор по персоналу торговой фирмы вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась идея планирования и развития карьеры. Он рассказал о ней генеральному директору своей компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом директора по персоналу и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей. Через две недели директор по персоналу провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел успешно - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок тот получил только два плана. В течение следующих двух недель - еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего директора по персоналу расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт - "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

Ответьте на вопросы:

1. В чем причина полученного директором по персоналу результата?

2. Как ему следовало поступить?

3. Что делать в сложившейся ситуации?

Ситуация 3. На должность директора по персоналу приняли человека «со стороны». Перед новым сотрудником стояла задача создать новую систему компенсации. С первого рабочего дня новый директор по персоналу попытался досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели он установил следующее:

- из 204 сотрудников предприятия 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности, к которым применялись устанавливаемые генеральным директором коэффициенты;
- число отработанных в течение месяца часов было постоянным - 41; сверхурочные не выплачивались;
- почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5-1,7 раза больше, чем на предприятии; текучесть среди монтажников составляла 30% в год, среди механиков - 2%;
- почасовая ставка водителя составляла 120% от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 80 до 200% от зарплаты на предприятии; текучесть среди водителей составляла 50% в год;
- административный персонал предприятия получал должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые "по мере возможности"; повышение заработной платы административного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок; текучесть административного персонала составляла 3% в год;
- в течение полугода предприятие не могло заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 80% от оклада генерального директора.

Ответьте на вопросы:

1. Что бы вы порекомендовали новому директору по персоналу в качестве первого шага создания новой системы компенсации?

2. Какая система наиболее подходит предприятию?

3. Как заполнить должность начальника отдела продаж?

Формы ПК по дисциплине:

ПК 1 - Устный опрос (от 9 до 15 баллов);

ПК 2 - Устный опрос (от 9 до 15 баллов);

ПК 3 – Выполнение РГР (от 15 до 25 баллов).

Вопросы ПК 1:

1. Управление изменениями и развитием деловой организации
2. Круг основных категорий управления изменениями, их взаимосвязь и социально-экономическое содержание.
3. Роль изменений в общей концепции управления развитием организации.
4. Проблемы и предпосылки управления изменениями организации в условиях рыночных отношений.
5. Предмет и метод управления организационными изменениями.

6. Объект изучения при управлении изменениями.
7. Становление теории управления развитием как фундаментальной основы организационных изменений.
8. Базовые идеи, опирающиеся на подходы организационного развития.
9. Программно-целевой подход к управлению изменениями.
10. Принципы управления организационными изменениями.
11. Функции управления и их оптимизация.
12. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями
13. Основные черты развивающихся систем.
14. Организация как развивающаяся система.
15. Система управления развитием организации.
16. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
17. Структура и основные элементы управления организационными изменениями.

Вопросы ПК 2:

1. Типология изменений.
2. Процесс управления изменениями.
3. Модели управления организационными изменениями.
4. Сопротивление организационным изменениям.
5. Организационный дизайн и управление изменениями.
6. Понятие организационных преобразований.
7. Влияние внешней среды на организационные преобразования.
8. Процессные организационные преобразования.
9. Продуктовые организационные преобразования.
10. Ресурсные организационные преобразования: дробление крупных фирм, слияния, поглощения и присоединения предприятия.
11. Инновационный процесс как фактор организационных изменений.
12. Этапы инновационного процесса, их содержание и роль в управлении изменениями.
13. Основные классификационные группы инвестиций. Источники финансирования инвестиций.
14. Методы оценки инвестиционных проектов.
15. Классификация риска. Сокращение рисков при организационных изменениях.
16. Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации.
17. Характеристика основных стратегий развития организации и роль ресурсного обеспечения в их реализации.
18. Управление непрерывностью бизнеса.
19. Управление знаниями и организационным обучением.
20. Факторы успешной управленческой деятельности.

Вопросы для проведения итоговой аттестации в форме зачёта (ИК):

1. Управление изменениями и развитием деловой организации.
2. Круг основных категорий управления изменениями, их взаимосвязь и социально-экономическое содержание.
3. Роль изменений в общей концепции управления развитием организации.
4. Проблемы и предпосылки управления изменениями организации в условиях рыночных отношений.
5. Предмет и метод управления организационными изменениями.
6. Объект изучения при управлении изменениями.
7. Становление теории управления развитием как фундаментальной основы организационных изменений.
8. Базовые идеи, опирающиеся на подходы организационного развития.
9. Программно-целевой подход к управлению изменениями.
10. Принципы управления организационными изменениями.
11. Функции управления и их оптимизация.
12. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями
13. Основные черты развивающихся систем.
14. Организация как развивающаяся система.
15. Система управления развитием организации.
16. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
17. Структура и основные элементы управления организационными изменениями.
18. Процесс управления изменениями.
19. Типология изменений.
20. Модели управления организационными изменениями.
21. Сопротивление организационным изменениям.
22. Организационный дизайн и управление изменениями.
23. Понятие организационных преобразований.
24. Влияние внешней среды на организационные преобразования.
25. Процессные организационные преобразования.
26. Продуктовые организационные преобразования.
27. Ресурсные организационные преобразования: дробление крупных фирм, слияния, поглощения и присоединения предприятия.
28. Инновационный процесс как фактор организационных изменений.

29. Этапы инновационного процесса, их содержание и роль в управлении изменениями.
30. Основные классификационные группы инвестиций. Источники финансирования инвестиций.
31. Методы оценки инвестиционных проектов.
32. Классификация риска. Сокращение рисков при организационных изменениях.
33. Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации.
34. Характеристика основных стратегий развития организации и роль ресурсного обеспечения в их реализации.
35. Управление непрерывностью бизнеса.
36. Управление знаниями и организационным обучением.
37. Факторы успешной управленческой деятельности.

6.2. Темы письменных работ

Содержание расчетно-графической работы

Студенту предлагается выполнить расчетно-графическую работу на тему:

«Управление организационными изменениями», которая состоит из следующих разделов:

Введение

1. Анализ внутренней и внешней среды организации при управлении изменениями.
2. Построение модели организационных изменений «Калейдоскоп».
3. Разработка стратегии управления изменениями в организации на основе SWOT-анализа.
4. Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений.
5. Преодоление сопротивления организационным изменениям.

Заключение.

Выполняется РГР студентом индивидуально под руководством преподавателя во внеаудиторное время. Срок сдачи законченной работы на проверку руководителю указывается в задании. После проверки и доработки указанных замечаний, работа защищается. При положительной оценке выполненной студентом работы на титульном листе работы ставится - "зачтено".

6.3. Процедура оценивания

Рейтинговый балл по БРС за работу в семестре по дисциплине не может превышать 100 баллов (min 51):

$$S = TK + ПК + A$$

Распределение количества баллов для получения зачета или экзамена:

TK+ПК от 51 до 85; А от 0 до 15.

Если при изучении дисциплины учебным планом запланировано выполнение реферата, РГР, курсового проекта (работы), то для их оценки выделяется один ПК. Такие виды работ оцениваются от 15 до 25 баллов.

Сдача работ, запланированных учебным планом, является обязательным элементом, независимо от количества набранных баллов по другим видам ТК и ПК.

Независимо от результатов предыдущего этапа контроля в семестре (ТК или ПК), обучающийся допускается к следующему.

Если обучающийся в конце семестра не набрал минимальное количество баллов (51 балл), то для него обязательным становятся:

- ПК – РГР / курсовой проект (работа) / реферат, запланированный учебным планом. Если при изучении дисциплины учебным планом не установлено выполнение вышеперечисленных работ, то выполняется один ПК, предложенный преподавателем (например, устный или письменный опрос, реферат, тестирование и т.п.);
- ИК – сдача зачета или экзамена, в сроки, установленные расписанием промежуточной аттестации. Оценивание производится по пятибалльной шкале. В ведомости в графу «Экзаменационная оценка» выставляется оценка по результатам ИК.

Максимальное количество баллов за РГР / курсовой проект (работу) / реферат, запланированный учебным планом равно 25 (min 15). Пересчет баллов в оценку по пятибалльной шкале:

Пересчет баллов за реферат, РГР, курсовой проект (работу) по 5-ти балльной шкале:

Рейтинговый балл Оценка по 5-ти балльной шкале

25-23 Отлично

22-19 Хорошо

18-15 Удовлетворительно

<15 Неудовлетворительно

Критерии оценки уровня сформированности компетенций и выставления баллов за реферат, расчетно-графическую работу, курсовую работу (проект): соответствие содержания работы заданию; грамотность изложения и качество оформления работы; соответствие нормативным требованиям; самостоятельность выполнения работы, глубина проработки материала; использование рекомендованной и справочной литературы; правильность выполненных расчетов и графической части; обоснованность и доказательность выводов.

Для расчета итоговой оценки по дисциплине необходимо итоговые баллы (S) перевести в пятибалльную шкалу:

Пересчет итоговых баллов дисциплины по 5-ти балльной шкале.

Рейтинговый балл (итоговый балл по дисциплине)

Оценка по 5-ти балльной шкале:

86-100 Отлично

68-85 Хорошо

51-67 Удовлетворительно

<51 Неудовлетворительно

Итоговый контроль (ИК) проводится в форме зачета или экзамена. Оценивание производится по 5-ти балльной шкале.

Оценка сформированности компетенций у обучающихся и выставление оценки по дисциплине ведется следующим

образом : для студентов очной формы обучения итоговая оценка по дисциплине выставляется по 100-балльной системе, затем переводится в оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» / «зачтено» и «не зачтено»; для студентов заочной и очно-заочной формы обучения оценивается по пятибалльной шкале, оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» / «зачтено» или «не зачтено».

Высокий уровень освоения компетенций, итоговая оценка по дисциплине «отлично» или «зачтено» (86-100 баллов): глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет

тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал учебной литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Системно и планомерно работает в течении семестра.

Повышенный уровень освоения компетенций, итоговая оценка по дисциплине «хорошо» или «зачтено» (68-85 баллов): 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. Системно и планомерно работает в течении семестра.

Пороговый уровень освоения компетенций, итоговая оценка по дисциплине «удовлетворительно» или «зачтено» (51-67 баллов): имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Пороговый уровень освоения компетенций не сформирован, итоговая оценка по дисциплине «неудовлетворительно» или «не зачтено» (менее 51 балла): не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Общий порядок проведения процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, соответствие индикаторам достижения сформированности компетенций определен в следующих локальных нормативных актах:

1. Положение о текущей аттестации знаний обучающихся в НИМИ Донской ГАУ (в действующей редакции).
2. Положение о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования (в действующей редакции). Документы размещены в свободном доступе на официальном сайте НИМИ Донской ГАУ <https://ngma.su/> в разделе: Главная страница/Сведения об образовательной организации/Документы.

6.4. Перечень видов оценочных средств

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

- тесты / вопросы для проведения промежуточного контроля;
- бланки заданий для выполнения РГР.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ:

- комплект билетов для зачета/ экзамена.

Хранится в бумажном/электронном виде на кафедре МиИ.

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

7.1. Рекомендуемая литература

7.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
ЛП.1	Блинов А. О., Угрюмова Н. В.	Управление изменениями: учебник	Москва: Издат.-торг. корпорация «Дашков и К ^о », 2023, https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=710927
ЛП.2	Турынская Н.И.	Управление изменениями: учебное пособие	Новочеркасск, 2019, http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=253753&idb=0
ЛП.3	Середа М.В.	Антикризисное управление организацией: учеб. пособие [для студентов очной и заочной формы обучения направлений подготовки "Экономика", "Менеджмент"]	Новочеркасск, 2021, http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=427161&idb=0

7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
--	---------------------	----------	-------------------

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Трунова С. Н.	Управление изменениями: учебное пособие	Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2018, https://e.lanbook.com/book/157820
Л2.2	Понуждаев Э. А., Медведев В. П., Понуждаева М. Э.	Управление организационными изменениями: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020, https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819
Л2.3	Середа М.В.	Антикризисное управление организацией: практикум [для студ. всех форм обуч. направл. подготовки "Экономика", "Менеджмент", "Бизнес-информатика"]	Новочеркасск, 2022, http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=427765&idb=0

7.1.3. Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	Новочерк. инж.-мелиор. ин-т Донской ГАУ ; сост. М.В. Середа, Н.И. Турянская	Антикризисное управление организацией: метод. указания к выполн. расч.-граф. работы [по направл. подгот. "Экономика", "Менеджмент"]	Новочеркасск, 2022, http://biblio.dongau.ru/MegaPr oNIMI/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=427764&idb=0

7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.2.1	Официальный сайт НИМИ с доступом в электронную библиотеку	www.ngma.su
7.2.2	Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ	http://www.garant.ru/
7.2.3	Справочная система Консультант Плюс	http://www.consultant.ru/
7.2.4	Официальный сайт Министерства экономического развития РФ	http://economy.gov.ru/
7.2.5	Официальный сайт Министерства финансов РФ (Минфин России)	https://www.minfin.ru/ru/
7.2.6	Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат)	http://www.gks.ru/
7.2.7	Официальный сайт Федеральной налоговой службы (ФНС)	https://www.nalog.ru/
7.2.8	Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека	http://www.rospotrebnadzor.ru
7.2.9	Портал учебников и диссертаций	https://scicenter.online/
7.2.10	Университетская информационная система Россия (УИС Россия)	https://uisrussia.msu.ru/
7.2.11	Электронная библиотека "Научное наследие России"	http://e-heritage.ru/index.html
7.2.12	Электронная библиотека учебников	http://studentam.net/
7.2.13	Справочная система «e-library»	Лицензионный договор SCIENCEINDEX№SIO-13947/34486/2016 от 03.03.2016 г
7.2.14	Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент»	http://ecsocman.hse.ru
7.2.15	Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» Раздел Образование в области экономики и управления	http://window.edu.ru/
7.2.16	Российская государственная библиотека (фонд электронных документов)	https://www.rsl.ru/

7.3 Перечень программного обеспечения

7.3.1	AdobeAcrobatReader DC	Лицензионный договор на программное обеспечение для персональных компьютеров Platform Clients_PC_WWEULA-ru_RU-20150407_1357 AdobeSystemsIncorporated (бессрочно).
7.3.2	Opera	
7.3.3	Googl Chrome	
7.3.4	Yandex browser	

7.3.5	Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат. ВУЗ» (интернет-версия); Модуль «Программный комплекс поиска текстовых заимствований в открытых источниках сети интернет»	Лицензионный договор № 8047 от 30.01.2024 г.. АО «Антиплагиат»
7.3.6	MS Windows XP, 7, 8, 8.1, 10;	Сублицензионный договор №502 от 03.12.2020 г. АО «СофтЛайн Трейд»
7.3.7	MS Office professional;	Сублицензионный договор №502 от 03.12.2020 г. АО «СофтЛайн Трейд»
7.3.8	Microsoft Teams	Предоставляется бесплатно

7.4 Перечень информационных справочных систем

7.4.1	База данных ООО "Издательство Лань"	https://e.lanbook.ru/books
7.4.2	Базы данных ООО "Региональный информационный индекс цитирования"	
7.4.3	Базы данных ООО "Пресс-Информ" (Консультант +)	https://www.consultant.ru
7.4.4	Базы данных ООО Научная электронная библиотека	http://elibrary.ru/

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1	151	Специальное помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории: Коммутатор сетевой; Компьютеры, объединённые в локальную сеть с доступом в сеть «Интернет» и электронную информационно-образовательную среду НИМИ Донской ГАУ: Системный блок – 18 шт.; Монитор ЖК – 18 шт.; Проектор настенный; Экран настенный; Учебно-наглядные пособия; Доска; Рабочие места студентов; Рабочее место преподавателя.
8.2	270	Помещение укомплектовано специализированной мебелью и оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду НИМИ Донской ГАУ: Компьютер – 8 шт.; Монитор – 8 шт.; МФУ - 1 шт.; Принтер – 1 шт.; Рабочие места студентов;
8.3	231	Специальное помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории: Компьютер Неттоп DNS в локальной сети с доступом в сеть «Интернет» и электронную информационно-образовательную среду НИМИ Донской ГАУ; Проектор настенный; Экран настенный; Учебно-наглядные пособия; Доска; Рабочие места студентов; Рабочее место преподавателя.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Положение о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования [Электронный ресурс] (введено в действие приказом директора НИМИ Донской ГАУ №3-ОД от 18.01.2017 г.) /Новочерк. инж.-мелиор. ин-т Донской ГАУ.-Электрон. дан.- Новочеркасск, 2018.- Режим доступа: <http://www.ngma.su>
2. Положение о текущей аттестации обучающихся № 45-ОД от 15 мая 2024г.
3. Типовые формы титульных листов текстовой документации, выполняемой студентами в учебном процессе [Электронный ресурс] / Новочерк. инж.-мелиор. ин-т Донской ГАУ.-Электрон. дан.- Новочеркасск, 2015.- Режим доступа: <http://www.ngma.su>.
4. Методические указания по самостоятельному изучению дисциплины (приняты учебно-методическим советом института, протокол № 3 от «30» августа 2017 г.) / Новочерк. инж.-мелиор. ин-т Донской ГАУ.-Электрон. дан.- Новочеркасск, 2017.- URL: <http://www.ngma.su> – Текст: электронный.