Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 28.10.2026 12:30:09
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a676a271b2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия и управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой экономики предприятия и управления персоналом

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

_____ Е.Н. Смирнов
(подпись)

«11» февраля 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Б1.В.17 Стратегии экономического развития предприятия
(шифр и наименование дисциплины)

38.04.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки)

Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение предприятия
(наименование профиля подготовки (специальности, магистерской программы); при отсутствии ставится прочерк)

Разработчик:
доцент _____ Баранцева С.М.
(должность) (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от «11» февраля 2026 г., протокол № 10

Донецк 2026 г.

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
«Стратегии экономического развития предприятия»
(наименование дисциплины)

Таблица 1 - Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения дисциплины (модуля) или практики

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-4. Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	Тема 1. Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия	3
		Тема 2. Общие основы управления стратегическими изменениями	3
		Тема 3. Виды, организационные формы и уровень стратегических изменений	3
		Тема 4. Содержание процесса изменений и его последовательные этапы	3
		Тема 5. Управление изменениями на разных стадиях жизненного цикла организации	3
		Тема 6. Ресурсно-компетенционная база стратегических изменений.	3
		Тема 7. Современные методы управления изменениями	3
		Тема 8. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления изменениями.	3
		Тема 9. Участники процесса внедрения стратегических изменений	3
		Тема 10. Организационная культура и управление стратегическими изменениями	3
		Тема 11. Управление сопротивлением в процессе реализации стратегических изменений	3

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2 - Показатели оценивания компетенций

п/п	Код контроли-руемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы(темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-4. Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическим и показателями и бизнес-процессами	ИДК-1$_{ПК-4}$ Разрабатывает стратегии развития и функционирования организации и ее подразделений. ИДК-2$_{ПК-4}$ Разрабатывает мероприятия в области экономи-ческой политики и оптимизации ключевых процессов. ИДК-3$_{ПК-4}$ Предлагает варианты управленческих решений и обосновывает критерии их выбора. ИДК-4$_{ПК-4}$ Прогнозирует основные финансово-экономические показатели деятельности организации	Тема 1. Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение)
			Тема 2. Общие основы управления стратегическими изменениями	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение)
			Тема 3. Виды, организационные формы и уровень стратегических изменений	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), расчетно-графическая работа
			Тема 4. Содержание процесса изменений и его последовательные этапы	Собеседование (устный опрос), тест, контрольная работа (ТМК 1)
			Тема 5. Управление изменениями на разных стадиях жизненного цикла организации	Собеседование (устный опрос), тест, расчетно-графическая работа, творческое задание
			Тема 6. Ресурсно-компетенционная база стратегических изменений.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), творческое задание

п/п	Код контроли-руемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы(темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
			Тема 7. Современные методы управления изменениями	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), расчетно-графическая работа
			Тема 8. Взаимосвязь стратегии и организационн ой структуры управления изменениями.	Собеседование (устный опрос), тест, контрольная работа (ТМК 2)
			Тема 9. Участники процесса внедрения стратегическ их изменений	Собеседование (устный опрос), тест
			Тема 10. Организационная культура и управление стратегическими изменениями	Собеседование (устный опрос), тест, творческое задание
			Тема 11. Управление сопротивлением в процессе реализации стратегических изменений	Собеседование (устный опрос), тест, расчетно-графическая работа, контрольная работа (ТМК 3)

Таблица 3 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Собеседование (устный опрос)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
0,5-0,4	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)

0,4-0,3	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно- следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%)
0,3-0,2	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%)
0,2-0	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно- следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%)

Таблица 4 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тест»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1-0,8	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов)
0,7-0,4	Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов)
0,3-0	Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов)

Таблица 5 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Доклад (сообщение)» (темы 1-3, 6, 7)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
0,5-0,4	Доклад представлен на высоком уровне (студент полно осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
0,4-0,3	Доклад представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)

0,3-0,2	Доклад представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
0,2-0	Доклад представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Таблица 6 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Расчетно-графическая работа» (темы 3, 5, 7, 11)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
0,5-0,4	Выполнены все требования к содержанию и оформлению расчетно-графической работы
0,4-0,3	Основные требования к расчетно-графической работе выполнены, но при этом допущены недочеты (имеются неточности в расчетах; не выдержан объем; имеются упущения в оформлении)
0,3-0,2	Имеются существенные отступления от требований (допущены существенные ошибки в расчетах, приводящие к искажению результата)
0,2-0	Расчетно-графическая работа не выполнена, правила оформления не соблюдены

Таблица 7 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Творческое задание» (темы 5, 6,10)

Шкала оценивания (интервал баллов)		Критерии оценивания
темы 5 и 10	тема 6	
2,5-2	2-1,5	Соблюдены все требования, предъявленные к творческому заданию, автор проявил самостоятельность и творческий подход при изложении материала, использовал необходимую литературу и нормативно-законодательную базу
1,9-1,5	1,4-1	Соблюдены не все требования, предъявленные к оформлению творческого задания, при этом автор проявил самостоятельность и творческий подход, использовал необходимую литературу
1,4-1	0,9-0,5	Соблюдены не все требования, предъявленные к творческому заданию, изложенный материал недостаточно аргументирован
0,9-0	0,4-0	Творческое задание выполнено формально, без учета научных положений и рекомендаций нормативно-законодательной базы

Таблица 8 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Проект» (темы 3, 5-7, 10-11)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1-0,8	Соблюдены все требования, предъявленные к разработке и оформлению проекта, проведены необходимые расчеты и полностью обоснованы выводы, обучающийся проявил навыки практического и творческого мышления в процессе решения практических задач и проблем, использовал необходимую литературу, нормативно-законодательную базу и документацию предприятия
0,7-0,5	Соблюдены не все требования, предъявленные к разработке и оформлению проекта, проведены необходимые расчеты и частично обоснованы выводы, при этом обучающийся проявил навыки практического и творческого мышления в процессе решения практических задач и проблем, использовал необходимую литературу, нормативно-законодательную базу и документацию предприятия
0,4-0,2	Требования, предъявленные к разработке и оформлению проекта соблюдены частично (проект не структурирован, презентация проекта не оформлена), проведенные расчеты и выводы недостаточно аргументированы.
0,1-0	Проект выполнен формально, без учета требований, научных положений и рекомендаций по его разработке и оформлению, а также без использования соответствующей литературы, нормативно-законодательной базы и документации предприятия

Таблица 9 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа» (по Смысловым модулям 1, 2, 3)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
2-1,5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
1,4-1	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
0,9-0,5	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 60-74% вопросов/задач)
0,4-0	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 60%)

Таблица 10 - Перечень оценочных материалов по дисциплине «Стратегии экономического развития предприятия»

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Собеседование (устный опрос)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы темам/разделам учебной дисциплины
2	Доклад (сообщение)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
4	Расчетно-графическая работа	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом	Комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы
5	Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий
6	Проект	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном по рядке или группой обучающихся.	Содержание и структура проекта
7	Контрольная работа (ТМК)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине.	Комплект контрольных заданий по вариантам

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегии экономического развития предприятия» разработаны в соответствии с рабочей программы дисциплины «Стратегии экономического развития предприятия».

Логика построения рабочей программы дисциплины «Стратегии экономического развития предприятия» ориентирована на формирование у студентов научного понимания экономических понятий «развитие», «стратегия развития», «стратегическое управление», «стратегические изменения», «организационная культура», «проект изменений», «управление изменениями», «ресурсно-компетенционная база», «управление сопротивлениями»; содействие усвоению знаний видов стратегических изменений как основы экономического развития предприятия; формирование у студентов умения и навыков применения современных методов управления стратегическими изменениями; формирование умения внедрять в практику деятельности механизмов управления стратегическими изменениями на разных стадиях жизненного цикла организации; содействие формированию необходимости оценки социально-экономической эффективности внедрения стратегических изменений; формирование у студентов умения и навыков использования методов снижения сопротивления персонала в процессе внедрения проекта стратегических изменений и экономического развития предприятия

Структура дисциплины «Стратегии экономического развития предприятия» представлена тремя смысловыми модулями: смысловой модуль 1 «Сущность и этапы процесса формирования стратегий экономического развития предприятия»; смысловой модуль 2 «Механизм реализации стратегических изменений»; смысловой модуль 3 «Управление персоналом в процессе реализации стратегических изменений».

При изучении дисциплины в течение семестра обучающийся может набрать максимально 40 баллов.

Система оценивания всех видов работ по дисциплине «Стратегии экономического развития предприятия» приведена в таблице 11.

Для выполнения заданий, предусмотренных оценочными материалами, обучающийся должен пройти предварительную теоретическую и практическую подготовку на лекционных и практических занятиях, а также при самостоятельном изучении литературных источников.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала учебной дисциплины.

Собеседование (устный опрос) - это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или учебной дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний обучающихся, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 0,5 балла по всем темам курса.

Тест – это система контрольных заданий определенной формы и содержания, позволяющих объективно оценить уровень знаний по теме, разделу или учебной дисциплине в целом. Представленные тестовые задания позволяют оценить уровень знаний обучающихся и имеют только один верный ответ. Максимальное количество баллов по тестам составляет 1 балл по каждой теме курса.

Доклад (сообщение) – это продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной научной проблемы. Максимальное количество баллов

по докладу составляет 0,5 балла по темам 1-3, 6, 7.

Таблица 11 - Система начисления баллов по текущему контролю знаний

Максимально возможный балл по виду учебной работы								
Смысловые модули	Текущая аттестация							Итого
	Собеседо-вание (устный опрос)	Доклад (сообще-ние)	Тест	Расчет но-графическая работа	Творчес- кое задание	Проект	Контро-льная работа	
Смысловой модуль 1. Сущность и этапы процесса формирования стратегий экономического развития предприятия	2	1,5	4	0,5	-	1	2	11
Смысловой модуль 2. Механизм реализации стратегических изменений	2	1	4	1	4,5	3	2	17,5
Смысловой модуль 3. Управление персоналом в процессе реализации стратегических изменений	1,5	-	3	0,5	2,5	2	2	11,5
Итого:	5,5	2,5	11	2	7	6	6	40

Расчетно-графическая работа – это средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по теме, смысловому модулю или учебной дисциплине в целом. В ходе выполнения расчетно-графической работы обучающемуся необходимо использовать изученные формулы по отдельным темам, выполнить математические расчеты, сделать обоснованный вывод и предоставить управленческое решение. Максимальное количество баллов за выполнение расчетно-графической работы составляет 0,5 балла по темам 3, 5, 7, 11.

Творческое задание – это такая форма организации учебной информации, где наряду с заданными условиями и неизвестными данными, содержится указание обучающимся для самостоятельной творческой деятельности, направленной на реализацию их личностного потенциала и получение требуемого образовательного продукта. В ходе выполнения ситуационного задания, у студента формируется умение критически мыслить, сравнивать и сопоставлять различные точки зрения, давать объективную оценку происходящему, давать прогноз и формулировать гипотезы, рефлексировать свою деятельность. Максимальное количество баллов за выполнение творческого задания составляет 2,5 балла по темам 5, 10; 2 балла – по теме 6.

Проект - конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков

практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном по рядке или группой обучающихся. Максимально возможное количество полученных баллов за выполнение проекта составляет 1 балл по темам 3, 5-7, 10-11.

В конце изучения каждого смыслового модуля обучающийся выполняет *текущую модульную контрольную работу* по закрепленному варианту. Максимально возможное количество полученных баллов по результатам решения контрольной работы составляет 2 балла по ТМК 1,2, 3.

Для выполнения заданий, предусмотренных оценочными материалами, обучающийся должен пройти предварительную теоретическую и практическую подготовку на лекционных и практических занятиях, а также при самостоятельном изучении литературных источников.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегии экономического развития предприятия» осуществляется в форме экзамена. Экзамен проводится в устной форме в виде собеседования по предложенному перечню вопросов, тестирование и решение практического задания.

Экзаменационный билет состоит из 4 вопросов, как теоретического, так и практического характера, по отдельным темам дисциплины. Ответ на каждое задание оценивается от 0 до 15 баллов.

Относительно распределения баллов на итоговом контроле оценки знаний, умений и навыков обучающихся по результатам выполнения заданий используется нижеприведенная шкала оценивания.

Оценка ответа на теоретические вопросы осуществляется *по следующей шкале:*

1-5 баллов – представлено только общее представление теоретического вопроса;

6-8 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса;

10-12 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса, прослеживается логичность последовательность изложения вопроса;

13-15 баллов – ответ содержит всестороннее освещение теоретического вопроса, прослеживается логичность и последовательность изложения.

Максимальное количество баллов за теоретические вопросы – 30 баллов (по 15 баллов за каждый вопрос).

Оценка решения практических задач и заданий осуществляется по следующей шкале:

15 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, расчеты математически сделаны правильно, сделан обоснованный вывод и предоставлено управленческое решение;

13-14 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, расчеты математически сделаны правильно, вывод носит декларативный характер;

12 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, есть 1-2 ошибки в расчетах; вывод носит декларативный характер;

10-11 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, вывод носит декларативный характер; есть 3-4 ошибки в расчетах;

8-9 баллов - ход решения правильный, расчеты математически сделаны правильно, вывод носит декларативный характер; есть 1-2 ошибки в формулах расчета;

6-7 баллов - ход решения правильный, расчеты математически сделаны правильно, отсутствует заключение;

4-5 балла - ход решения правильный, правильно использованы формулы, есть 1-2 ошибки в расчетах; отсутствует заключение;

3 балла - ход решения правильный, есть 3-4 ошибки в расчетах; вывод отсутствует;

2 балла - ход решения правильный, допущенные ошибки в формулах расчета, отсутствует заключение;

1 балл - ход решения задачи ошибочный. 0 баллов - задача вообще не решена.

Максимальное количество баллов за практическое задание составляет 15 баллов.

Тестирование включает 15 тестовых заданий. Каждый правильный ответ оценивается по 1 баллу. Максимальное количество баллов за тесты составляет 15 баллов.

В результате экзамена обучающийся может набрать максимально 60 баллов, а минимально – 20 баллов, которые суммируются с баллами, уже набранными на протяжении семестра.

Таблица 12 - Распределение баллов, которые получают обучающиеся

Максимальное количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу											**Максимальная сумма баллов**		
Смысловой модуль № 1				Смысловой модуль № 2				Смысловой модуль № 2			**Текущий контроль**	**Экзамен**	**Все виды учебной деятельности**
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	Т9	Т10	Т11	40	60	100
2	2	3,5	3,5	5,5	5	3,5	3,5	1,5	5	5			

Примечание. Т1, Т2, Т3, Т4, Т5, Т6, Т7, Т8, Т9,Т10 , Т11 – номера тем соответствующих смысловых модулей

Перечень оценочных материалов
СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 1. СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Теоретические подходы к определению сущности и видов развития предприятия.
2. Сущность, классификация и необходимость стратегии развития предприятия.
3. Сущность и эволюция теории стратегического управления.
4. Современные подходы к управлению стратегическими изменениями.
5. Источники формирования стратегических изменений.
6. Классификация стратегических изменений на предприятии.
7. Определение уровня стратегических изменений, необходимых предприятию.
8. Организационные формы внедрения изменений.
9. Обоснование последовательности стратегических изменений на основе концептуальных моделей управления процессом изменений.
10. Характеристика стадии подготовки к стратегическим изменениям в процессе реализации стратегии.
11. Особенности стадии внедрения изменений и стадии оценки и закрепления результатов.

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. К теоретическим подходам к определению сущности понятия «развитие предприятия» относится:

а) совокупность качественно-количественных изменений, преобразований; б) процесс трансформации в пространстве и времени;

в) процесс и результат целенаправленной управленческой деятельности; г) все ответы верны.

2. В зависимости от динамики развития выделяют:

а) прогрессивное, регрессивное развитие; б) линейное, нелинейное развитие;

в) равномерное, неравномерное развитие; г) простое, расширенное развитие.

3. В зависимости от характера изменений различают:

а) прогрессивное, регрессивное развитие; б) линейное, нелинейное развитие;

в) равномерное, неравномерное развитие; г) экстенсивное, интенсивное развитие.

4. Под стратегическими изменениями следует понимать:

а) внедрение новых методов и технологий управления организационной структурой, корпоративной культурой предприятия с целью повышения эффективности использования трудовых ресурсов;

б) внедрение новых методов и технологий финансового планирования и бюджетирования деятельности предприятий;

в) внедрение новых методов и технологий с тем, чтобы преобразовать деятельность предприятий в соответствие с изменяющимися требованиями рынка или извлечь выгоду из создавшихся в бизнесе возможностей;

г) внедрение каких-либо новшеств на стратегическом, оперативном или тактической уровне управления предприятием.

5. В зависимости от степени изменений различают:

а) трансформационные и репродуктивные изменения;

б) прогрессивные и регрессивные изменения; в) эволюционные и революционные изменения;

г) упреждающие и кризисные.

6. В зависимости от результата внедрения изменений различают:

а) трансформационные и репродуктивные изменения; б) прогрессивные и регрессивные изменения;

в) эволюционные и революционные изменения; г) упреждающие и кризисные.

7. Отличительными особенностями революционных изменений являются:

а) короткий промежуток времени осуществления, ведущая роль лидера при внедрении, охват ключевых бизнес-процессов на предприятии;

б) охват ключевых бизнес-процессов предприятия, коррективы и постепенное продолжение ранее осуществляемой деятельности, активная поддержка персонала предприятия или агентов изменений;

в) короткий промежуток времени осуществления, охват отдельных бизнес-процессов предприятия, незначительная роль лидера;

г) ведущая роль лидера при внедрении, охват ключевых бизнес-процессов предприятия, реализация «снизу-вверх», небольшие расходы на проведение.

8. Увеличение инициативы в наступательных действиях, что инициирует изменение в отрасли и управление их темпами, - это цель стратегического подхода к управлению изменениями:

а) прогнозирование изменений; б) реагирование на изменения;

в) активное управление изменений; г) пассивное управление изменений.

9. Логика реализации логического подхода к управлению изменениями такова:

а) «увидеть – проанализировать – изменить»; б) «увидеть – подумать – изменить»;

в) «увидеть – почувствовать – изменить»;

г) «проанализировать – подумать – изменить».

10. Модель управления изменениями Л. Грейнера включает такие этапы:

а) давление и побуждение, переориентация внимания, анализ внешних и внутренних факторов, выработка альтернативных вариантов решения, выбор оптимального варианта

б) давление и побуждение, посредничество и переориентация внимания, диагностика и осознание, нахождение нового решения, эксперименты и выявления, подкрепление и согласие;

в) давление и побуждение, создание команды внедрения изменений, нахождение нового решения, разработка мер по адаптации персонала, подкрепление и согласие;

г) давление и побуждение, посредничество и переориентация внимания, диагностика и осознание, нахождение нового решения, эксперименты и выявления.

11. В соответствии с матрицей конкурентных состояний предприятия при уязвимой конкурентной ситуации на предприятии рекомендуется такая базовая стратегия изменений:

а) опережающая стратегия изменений; б) стратегия оптимизации;

в) стратегия развития;

г) стратегия перестройки.

12. Чем ближе состояние предприятия подходит к отличному, тем большее внимание должно уделяться стратегиям:

а) основанным на радикальных изменениях;

б) основанным на постепенных и непрерывных усовершенствованиях;

в) связанным с изменениями направлений и методов работы компании, которые обычно ведут к изменению доминирующей политики (парадигмы);

г) все ответы верны.

13. Технологические изменения не могут касаться такого из аспектов:

а) предложения товаров и услуг;

б) технологий изменения бизнем-модели; в) производственных технологий;

г) способствующих технологий.

14. Изменения, связанные с целями, иерархией, процедурами и структурами предприятия – это:

а) культурные изменения; б) кадровые изменения;

в) структурные изменения;

г) технологические изменения.

15. Вводная часть проекта изменений должна содержать:

а) данные о предприятии, для которого был подготовлен проект, и о составе проектного коллектива;

б) данные о предприятии, для которого был подготовлен проект, о составе проектного коллектива, цели и задачи проекта, обоснование их выбора;

в) данные о предприятии, для которого был подготовлен проект, потенциальный риск, связанный с внедрением проекта;

г) данные о предприятии, для которого был подготовлен проект, о составе проектного коллектива, основные маркетинговые данные.

16. К качественным результатам изменений не относятся:

а) укрепление организационной культуры предприятия;

б) расширение перечня социального пакета работникам предприятия; в) повышение навыков, знаний и компетенций работников;

г) увеличение рыночной доли предприятия.

17. Укажите, какая модель управления изменениями предусматривает их осуществление в соответствии с организационными метафорами?

а) модель Грейнера; б) модель Левина; в) модель Моргана;

г) модель Коттера и Коена.

18. Элементами биологической модели преобразований Гуияра-Келли не являются:

а) рефрейминг;

б) обновление и оживление; в) поток и трансформация; г) реструктуризация.

Темы докладов (сообщений)

1. Обоснование необходимости разработки стратегии экономического развития для достижения предприятиями устойчивого конкурентного преимущества.
2. Причины, цели и особенности реализации реактивных и проактивных изменений.
3. Актуальность и практические примеры внедрения проактивных изменений на предприятиях в современных условиях.
4. Изучение опыта зарубежных предприятий (ведущих компаний мира) в управлении стратегическими изменениями.
5. Сущность, отличительные признаки и практические примеры стратегий голубого океана.
6. Принципы и инструменты создания и воплощения стратегии голубого океана.
7. Примеры видов стратегических изменений в практической деятельности ведущих компаний мира.
8. Сущность экономической и социальной эффективности внедряемых стратегических изменений на всех уровнях предприятия.
9. Разработка системы количественных показателей оценки эффективности внедряемых изменений.
10. Выбор критериев оценки эффективности стратегических изменений в зависимости от характера проводимых изменений.
11. Сравнительная характеристика моделей управления изменениями.
12. Современные проблемы и перспективы внедрения стратегических изменений на предприятиях ДНР, России.

Расчетно-графическая работа (задачи) (тема 3)

Задача 1. Необходимо рассчитать интегральные показатели по группам и в целом по предприятию; выявить сильные и слабые стороны предприятия по основным сферам деятельности по сравнению с предприятиями-аналогами и обосновать виды необходимых стратегических изменений, а также методы их реализации.

Таблица 1 - Основные показатели деятельности предприятий-аналогов за отчетный год

Показатели	Ед.изм.	ООО «Артек»	Предприятие-аналог 1	Предприятие-аналог 2	Коэффициенты значимости
Финансы					**0,38**
Коэффициент автономии	коэф.	0,61	0,63	0,65	0,39
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами	коэф	0,23	0,31	0,32	0,32
Рентабельность собственного капитала	коэф.	0,28	0,34	0,28	0,29
Внутренние бизнес-процессы					**0,36**
Уровень чистого дохода от реализации продукции	%	25	22	26	0,20
Рентабельность продаж	%	5,4	5,2	8,4	0,18
Уровень издержек обращения	%	19	17	17,5	0,19
Фондоотдача	коэф.	3,58	3,87	4,21	0,14
Товарооборачивоемость	дней	28	32	26	0,15
Рентабельность активов	%	7,46	6,75	7,89	0,14
Персонал					**0,26**
Производительность труда	тыс.руб./чел.	120,24	97,82	119,36	0,29
Текучесть кадров	коэф.	0,52	0,54	0,46	0,29
Уровень фонда оплаты труда	%	11,75	10,87	12,42	0,42

Задача 2. На основе данных табл. 1 провести рейтинговую оценку ООО «Венера», по ее результатам обосновать виды, уровень, общую стратегию и методы внедрения изменений, необходимых предприятию для дальнейшего развития.

Таблица 1 - Исходные данные для определения рейтинговой оценки ООО «Венера»

№	Показатели	**ООО «Венера»**		**Конкурент 1**		**Конкурент 2**		**Эталон**
		факт.знач(Кфi)	станд.знач (Кфi/Кмах)	факт.знач (Кфi)	станд.знач (Кфi/Кмах)	факт.знач (Кфi)	станд.знач. (Кфi/Кмах)	Кмах
1	Ресурсоотдача активов	1,00		1,13		1,21		
2	Фондоотдача	1,83		1,80		2,02		
3	Оборачиваемость оборотных активов	2,63		3,60		3,27		
4	Затратоотдача	1,21		1,47		1,52		
5	Производительность труда	686,90		748,40		823,70		
6	Рентабельность продаж	0,18		0,78		1,20		
7	Коэффициент годности оборудования	0,24		0,22		0,62		
8	Коэффициент текущей ликвидности	0,34		0,62		0,93		
9	Коэффициент доведения товара до потребителя	0,17		0,25		0,87		
10	Коэффициент интенсивности рекламной деятельности	0,12		0,11		0,23		
	Рейтинговый коэффициент							

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Охарактеризуйте место и роль стратегии развития среди других стратегий предприятия.
2. Предложите собственные определения понятий «стратегические изменения» и «управление стратегическими изменениями», которые наиболее полно отвечали бы требованиям современной экономики.

Перечислите основные источники формирования стратегических изменений в современных условиях в ДНР.

3. Обоснуйте, какие виды стратегических изменений (по различным классификационным признакам) и какая общая стратегия изменений необходимы предприятию, если оно находится в ситуации «движение по инерции»?
4. Приведите примеры, когда укрупнение или дробление являются выгодными формами проведения изменений для всех задействованных в этом процессе предприятий (бизнес-единиц).
5. Предложите модель управления стратегическими изменениями, благодаря которой можно наилучшим образом структурировать процесс управления стратегическими изменениями на предприятии (на основе существующих концептуальных моделей управления изменениями).

Обоснуйте преимущества и недостатки организационных метафор в соответствии с концепцией Г. Моргана к процессу управления стратегическими изменениями на предприятии.

Вариант 2

1. Охарактеризуйте сущность и ключевые признаки стратегии развития предприятия.
2. Охарактеризуйте главные проблемы, которые исследовались в процессе развития теории стратегического управления.

В чем состоит сущность, преимущества и недостатки основных подходов к управлению стратегическими изменениями по Томспсону-Стрекленду? Какие из этих подходов могут обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество предприятию в современных условиях и почему?

3. Обоснуйте на примерах, каких трех аспектов могут касаться технологические стратегические изменения на предприятии?
4. Какие виды реструктуризации предприятии (по характеру осуществляемых мер), по Вашему мнению, являются менее проблематичными при внедрении изменений на предприятии и почему?
5. Предложите модель управления стратегическими изменениями, благодаря которой можно наилучшим образом структурировать процесс управления стратегическими изменениями на предприятии (на основе существующих концептуальных моделей управления изменениями).

Охарактеризуйте на конкретном примере: по каким причинам удачно разработанный проект изменений терпит неудачу при внедрении в практику?

Вариант 3

1. Охарактеризуйте место и роль стратегии развития среди других стратегий предприятия.
2. Предложите собственные определения понятий «стратегические изменения» и «управление стратегическими изменениями», которые наиболее полно отвечали бы требованиям современной экономики.

Перечислите основные источники формирования стратегических изменений в

современных условиях в ДНР.

3. Обоснуйте, какие виды стратегических изменений (по различным классификационным признакам) и какая общая стратегия изменений необходимы предприятию, если оно находится в «устойчивой ситуации»?

4. Приведите примеры, когда укрупнение или дробление являются невыгодными формами проведения изменений для всех задействованных в этом процессе предприятий (бизнес-единиц).

5. Предложите модель управления стратегическими изменениями, благодаря которой можно наилучшим образом структурировать процесс управления стратегическими изменениями на предприятии (на основе существующих концептуальных моделей управления изменениями).

Приведите пример внедрения стратегических изменений на предприятии, определите тип предприятия в соответствии с концепцией организационных метафор Г. Моргана, дайте характеристику, преимущества и недостатки данному типу предприятия.

Вариант 4

1. Охарактеризуйте сущность и ключевые признаки стратегии развития предприятия.

2. Охарактеризуйте главные проблемы, которые исследовались в процессе развития теории стратегического управления.

В чем состоит сущность, преимущества и недостатки основных подходов к управлению стратегическими изменениями по Д. Коэну? Какие из этих подходов могут обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество предприятию в современных условиях и почему?

3. Обоснуйте на примерах, каких трех аспектов могут касаться стратегические изменения бизнес-модели на предприятии?

4. Какие виды реструктуризации предприятии (по характеру осуществляемых мер), по Вашему мнению, являются наиболее проблематичными при внедрении изменений на предприятии и почему?

5. Предложите модель управления стратегическими изменениями, благодаря которой можно наилучшим образом структурировать процесс управления стратегическими
изменениями на предприятии (на основе существующих концептуальных моделей управления изменениями).

Охарактеризуйте на конкретном примере: какие этапы разработки и внедрения изменений могут вызвать особые трудности в современных условиях хозяйствования предприятий?

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Характеристика концепций жизненного цикла, используемых в процессе стратегического управления предприятием.
2. Обоснование необходимых изменений по модели организационного развития Л. Грейнера.
3. Обоснование изменений в управлении организацией в ходе ее жизненного цикла согласно модели И. Адизеса.
4. Концепция управления жизненным циклом организации И. Адизеса PAEI”.
5. Использование концепции В. Тарасенко «64 стратегемы» в управлении стратегическими изменениями.
6. Сущность и виды ресурсов, компетенций и динамических способностей предприятия.

7. Обоснование приоритетности размещения ресурсов в процессе реализации стратегии.
8. Управление компетенциями предприятия в процессе реализации стратегии.
9. Сущность современных методов управления изменениями и обоснование методов управления изменениями в зависимости от способа осуществления
10. Особенности применения общих методов управления изменениями: аутсорсинг, бенчмаркинг.
11. Характеристика современных методов управления революционными изменениями: даунсайзинг, реинжиниринг, биореинжиниринг.
12. Характеристика современных методов управления эволюционными изменениями: всеобщее управление качеством, лин-продакшн, концепция «6- сигма».
13. Особенности преобразования организационных структур в процессе реализации стратегии предприятий.
14. Преимущества и недостатки различных типов организационных структур.
15. Обоснование стратегических движущих сил выбора организационной структуры.
16. Современные тенденции формирования организационных структур.

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. Какие типы кризисов («ловушек») выделяются в модели организационного развития Адизеса?

а) афера, детская смертность, ловушка для руководителя, неудачное предпринимательство, преждевременная старость

б) афера, детская смертность, неудачное предпринимательство, кризис контроля, кризис границ;

в) детская смертность, ловушка для руководителя, неудачное предпринимательство, кризис автономии;

г) афера, детская смертность, ловушка для руководителя, неудачное предпринимательство, ранняя бюрократия.

2. С каким первым кризисом сталкивается организация в процессе развития согласно модели Грейнера?

а) контроля;

б) делегирования; в) лидерства;

г) нет верного ответа

3. На какой стадии согласно модели Адизеса предприятие владеет нечеткой структурой, небольшим бюджетом, практически отсутствующими процедурами ведения бизнеса, слабой субординацией?

а) ухаживания; б) юности;

в) детства; г) расцвета.

4. Какой витамин согласно «витаминному комплексу эффективного управления» по концепции Адизеса «PAEI» делает предприятие эффективным в долгосрочной перспективе?

а) витамин «Е»;

б) витамин «А»;

в) витамин «Р»;

г) витамин «I».

5. Если предприятие уязвимо, его оставляют ведущие специалисты (что происходит достаточно часто в современных условиях) — это значит, что не хватает витамина (согласно модели Адизеса «PAEI»):

а) витамин «Е»;

б) витамин «А»;

в) витамин «Р»;

г) витамин «I».

6. Основная идея хозяйственного реинжиниринга заключается в :

а) планируемом долгосрочном, постепенном изменении ключевых бизнес-процессов на предприятии;

б) радикальном переосмыслении и перепроектировании предприятий или производственно-хозяйственных процессов;

в) планируемом долгосрочном, постепенном изменении второстепенных бизнес-процессов на предприятии;

г) вынужденном спонтанном перепроектировании производственно-хозяйственных процессов в связи с ухудшением конкурентного положения предприятия;

7. Производственный аутсорсинг предполагает:

а) передачу предприятием части своей цепочки производственных процессов или целиком всего цикла производства сторонней организации;

б) передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для предприятия основными или бизнес-образующими;

в) продажу предприятием части своих подразделений другим организациям и дальнейшее взаимодействие в рамках аутсорсинга;

г) а и в.

8. Внутренний бенчмаркинг предполагает:

а) сравнение работы подразделений одного предприятия между собой;

б) сравнение своего предприятия с конкурентами по различным параметрам; в) сравнение по бизнес-функциям (продажи, закупки и т. д.);

г) сравнение своего предприятия с непрямыми конкурентами по определенным параметрам.

9. Набор мероприятий, направленных на кардинальное "похудение" организации и снижение расходной части бюджета:

а) реинжиниринг; б) даунсайзинг; в) лин-продакшн;

г) всеобщее управление качеством.

10. Какому типу лидерской группы согласно концепции В. Тарасенка «64 стратегемы» соответствует этап «развития-стабилизация»?

а) романтики; б) миссионеры;
в) функционеры;
г) фундаменталисты.

11. Компетенция представляет собой:

а) высокий профессионализм в том или ином виде деятельности предприятия, достигаемый в результате длительного обучения или накопленного опыта;
б) высокий профессионализм в том или ином виде деятельности предприятия, достигаемый в результате приобретения на рынке наилучших материальных и трудовых ресурсов;
в) высокий профессионализм в том или ином виде деятельности предприятия, достигаемый в результате слияния или поглощения предприятий;
г) все вышеперечисленное.

12. Компетенции предприятия, которые определяются характерными способностями его подсистем осуществлять производственные и коммерческие функции оптимальным способом – это:

а) стратегические компетенции; б) ключевые компетенции;
в) уникальные компетенции;
г) функциональные компетенции.

13. По уровню распределения полномочий в оргсруктуре различают предприятия:

а) с матричной и дивизизиональной организационными структурами;
б) с высоким уровнем централизации полномочий и с линейно-функциональной организационной структурой;
в) с высоким уровнем централизации полномочий и с широкой степенью делегирования; г) с линейно-функциональной и матричной оргструктурами.

14. Какой тип орстуктуры является приемлемым для предприятия с одним видом деятельности?

а) региональная;
б) функциональная;
в) по признаку стратегических бизнес-групп; г) матричная.

15. Стратегическим недостатком какого вида оргструктуры является трудность в обеспечении «баланса» между двумя линиями ответственности ?

а) региональная;
б) децентрализованная линейная оргструктура, ориентированная на бизнес-единицы; в) по признаку стратегических бизнес-групп;
г) матричная.

Темы докладов (сообщений)

1. Влияние жизненного цикла отрасли на разработку проекта стратегических изменений.
2. Влияние жизненного цикла продукции (товаров) на разработку проекта стратегических изменений.
3. Сравнительная характеристика моделей организационного развития (жизненного цикла) предприятий.
4. Пути выживания предприятия на стадии «организационной усталости».
5. Сущность и причины роста популярности био-реинжиниринга.
6. Сущность модели организационного развития предприятия Л. Данко.
7. Сравнительная характеристика современных методов управления стратегическими изменениями.
8. Практические примеры использования современных методов управления стратегическими изменениями на предприятиях и ведущих компаниях мира.
9. Выбор стратегии предприятия (опережающая, развития, оптимизации, перестройки)

в зависимости состояния ресурсно-компетенционной базы предприятия.

10. Сущность проведения стратегического аудита ресурсно-компетенцинной базы предприятия.
11. Понятие конкурентной значимости ресурсов и компетенций предприятия.
12. Пути развития динамических способностей предприятий.
13. Методы координации деятельности подразделений.

Расчетно-графическая работа (задачи) (темы 5, 7)

Задача 1. Используя табл. 1., определите потенциал и тип стратегемы предприятия, если оно работает в формирующейся бизнес-среде, находится на стадии развития, а его лидеров можно отнести к миссионерам. Обоснуйте близкие будущие и прошлые стратегемы для данного типа стратегемы предприятия, а также перспективы его дальнейшего развития.

Таблица 1 - Матрица возможных состояний лидерских групп, предприятия и бизнес-среды в зависимости от стадий жизненного цикла

Стадия жизненного цикла	Предмет развития		
	Лидерские группы (топ-менеджмент, руководители высшего звена)	Предприятие (главным образом - организационная культура предприятия)	Бизнес-среда (конкурентное поле, состояние отрасли)
Рождение	Романтики	Молодое	Формирующаяся
Развитие	Миссионеры	Развивающееся	Развивающаяся
Стабилизация	Функционеры	Стабильное	Сформированная
Деградация	Фундаменталисты	Деградирующее	Депрессивная

Задача 2. Необходимо рассчитать интегральные показатель в целом по предприятию; выявить сильные и слабые стороны его деятельности по сравнению с оптимальными значениями и обосновать виды необходимых стратегических изменений, а также методы их реализации.

Таблица 1 - Основные показатели деятельности предприятия за отчетный год

Показатель	Ед. изм.	Отчетный год	Вес показателя	Оптимальное значение
Коэффициент общей ликвидности	коэфф.	0,40	0,11	1,2
Коэффициент общей задолженности	коэфф.	1,03	0,09	0,5
Ресурсоотдача активов	%	1,60	0,08	1,5
Коммерческая рентабельность	%	0,14	0,15	0,20
Темп роста доли рынка	%	104,04	0,12	106
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции	коэфф.	11,19	0,10	14
Производительность труда	тыс. руб.	896,64	0,08	914,5
Коэффициент текучести кадров	%	6,92	0,08	4,5
Коэффициент износа оборудования	коэфф.	0,56	0,11	0,45
Фондоотдача	коэфф.	3,42	0,08	3,4
Интегральный показатель	**коэфф.**	**?**	**-**	**-**

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Охарактеризуйте влияние жизненного цикла отрасли на разработку проекта стратегических изменений на предприятии.
2. Охарактеризуйте преимущества и недостатки «витаминного комплекса эффективного управления» по концепции И. Адизеса.
3. Какие особенности ресурсно-компетенционной базы способны обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество предприятию в современных условиях хозяйствования?
4. Объясните, почему минимум эффективности предприятия зачастую совпадает с периодом избытка компетенций. Приведите соответствующие примеры.
5. Поясните на отдельных примерах, в чем ключевые отличия бенчмаркинга от экономического шпионажа?
6. Обоснуйте логику возникновения биореинжиниринга, как современного метода управления революционными изменениями.
7. Какие механизмы являются наиболее приемлемыми для осуществления перестройки организационной структуры на предприятиях, функционирующих в изменчивой бизнес-среде?
8. Какие действия работников, по Вашему мнению, могут противостоять бюрократии в оргструктуре?

Вариант 2

1. Какие главные концепции жизненного цикла необходимо учитывать современным предприятиям в процессе реализации стратегии и почему?
2. Поясните проявление недостатка на предприятии соответствующих функций менеджмента («витаминов») по концепции И. Адизеса на конкретных примерах.
3. С помощью каких мер предприятие должно защищать свои ключевые компетенции?
4. Приведите примеры, что может помешать предприятию своевременно создавать новые компетенции?
5. Что общего и в чем отличия между аутсорсингом и разделением труда, между аутсорсингом и простым видом партнерского взаимодействия?
6. Обоснуйте, можно применять концепцию лин-продакшн для торговых предприятий? Если да, то каким образом?
7. Что является главными предпосылками и ценностями развития гибкой и адаптивной организационной структуры?
8. Что, на Ваш взгляд, должен сделать руководитель, если работник превышает свои полномочия?

Творческое задание (темы 5, 6)

Задание 1. На основе представленного в табл. 1 анализа компетенций ООО «Диорит», которое производит и реализует холодильное оборудование, построить матрицу аутсорсинга компетенций данного предприятия, предложить виды стратегических изменений по дальнейшему развитию.

Таблица 1 - Анализ компетенций ООО «Диорит»

Вид компетенций по уровню иерархии	Имеющиеся компетенции	Недостающие компетенции
Уникальные	Применение в производстве новых и уникальных технологий, современного оборудования и экологической безопасности	-

Ключевые	Замкнутый цикл производства	Наличие приоритета относительно торговой марки у потребителей
Стратегические	Производство новых поколений холодильников европейского качества и обслуживания по доступным ценам.	Способность постоянно поддерживать имидж предприятия
	Интеграция социальной ответственности в корпоративную стратегию предприятия	Эффективная информационная политика
Функциональные	Обеспечение потребителей качественной продукции	Эффективный маркетинг
	Высокий уровень и доступность сервисного обслуживания	Финансовая устойчивость предприятия

Задание 2. Сравните модели организационного развития Л. Грейнера и И. Адизеса на основе заполнения таблицы.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика моделей организационного развития Л. Грейнера и И. Адизеса

Характеристика	***Комментарии***	
	Модель Л. Грейнера	Модель И. Адизеса
1. Завершенность модели		
2. Наличие "оптимальной точки" развития		
4. Детализация стадий ЖЦП		
5. Возможность и удобство применения для анализа стадий жизненного цикла современных организаций		
Характеристика	***Комментарии***	
	Модель Л. Грейнера	Модель Л. Грейнера
6. Возможность диагностировать и определять будущие стратегические изменения на предприятии		
7. Преимущества		
8. Недостатки		
6. Собственные комментарии и выводы		

Задание 3. Охарактеризуйте особенности применения модели Адизеса PAEI на стадии жизненного цикла расцвета и ранней бюрократии предприятия на основе рис. 1. Какие недостатки соответствующих функций менеджмента и проблемы будут присутствовать на этих стадиях развития предприятия?

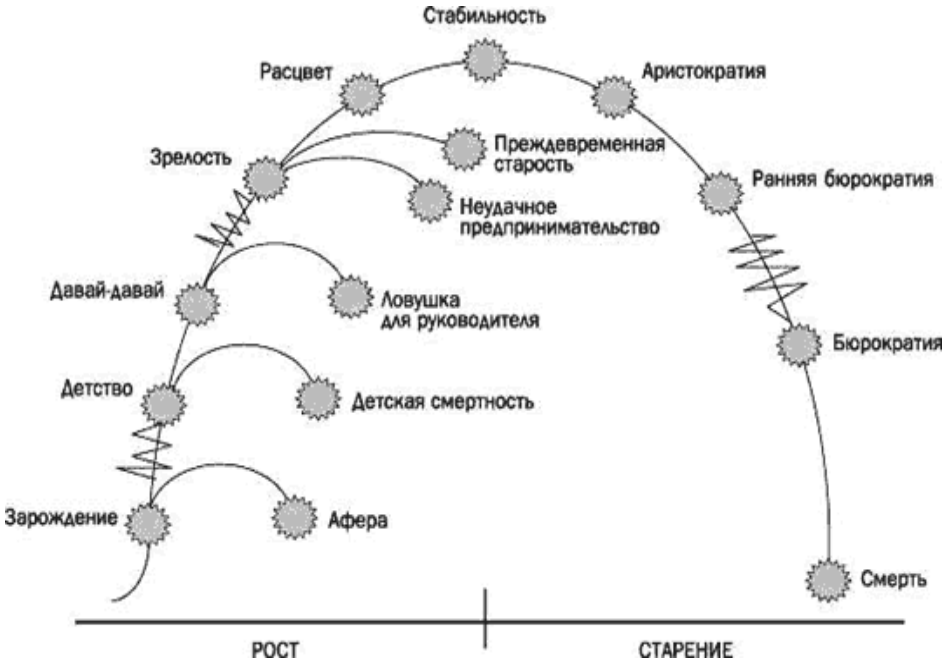


Рис. 1. Модель жизненного цикла предприятия по И. Адизесу

Задание 4. Прочитайте кейс "История компании Adidas" (Приложение 1).

Объясните, какие стадии жизненного цикла прошла компания. По каким признакам Вы определили это? Укажите ошибки и успехи владельцев и менеджеров компании на разных этапах ее развития.

Постройте диаграмму, иллюстрирующую стадии развития (ЖЦП по И. Адизесу), указав на оси абсцисс годы жизни компании. На какой стадии, на ваш взгляд, компания Adidas находится сегодня? Спрогнозируйте будущее компании. Предложите свои пути ее развития.

Задание 5. *Тест "Лидерский стиль".*

Тест сформирован на основе концепции Ицхака Адизеса об эффективных и неэффективных стилях управления. Кратко данная концепция формируется на основе идеи существования четырех основных задач менеджера: *1. Производство результатов (P); 2. Администрирование (A); 3.Предпринимательство (E); 4.Интеграция (I).*

Согласно концепции Адизеса, эффективный руководитель обладает всеми четырьмя функциями (paei), но только max 3 из 4-х функций могут доминировать.

Кейсы, приведенные ниже, помогут определить основной стиль вашего управления. Выполнив задания теста обратите внимание на ключи (выдает преподаватель), в которых вы увидите наряду с описанием вашего результата, еще и некоторые предостережения. Эти предостережения помогут вам понять, как эффективный стиль управления может стать неэффективным и порой разрушительным для бизнеса.

Инструкция к тесту:

Внимательно ознакомьтесь с кейсами. Выбрав вариант ответа, который максимально близок к тому, как поступили бы в такой ситуации вы, *обведите картинку около этого ответа*. *Помните, что неправильных ответов нет.* Каждое решение - верное, потому что это ваше решение, решение, эффективно работающего менеджера, стремящегося к развитию бизнеса и команды.

После заполнения теста обратите внимание на способ подсчета результатов

и
«ключи».

Пример кейса к тесту *"Лидерский стиль"***:**

Кейс №1

Миранда была назначена на должность регионального директора по продажам в небольшой фирме, продающей специальные бланки для рецептов. Под руководством Миранды работало пять торговых представителей, рассредоточенных по разным городам штата.

Сразу в задачи Миранде было поставлено: увеличить продажи в регионе и начать продвижение бланков среди врачей больниц.

С чего же начать Миранде:

Условное обозначение	Действия
	Миранда решила начать с переработки алгоритма работы торгового представителя, поскольку старый алгоритм не соответствовал изменениям в новом законодательстве штата.
	Миранда с головой окунулась в задачи, поставленные ей руководством. Она сразу же добилась встречи с заведующими неврологических терапевтических отделений во всех городских больницах своего штата, с некоторыми даже договорилась о поставках бланков.
	Прежде чем приступить к выполнению задач Миранда решила сформировать из разрозненных и рассредоточенных по штату торговых представителей настоящую команду, готовую вместе двигаться к поставленной цели.
	Миранда увидела новые пути развития продаж в регионе за счет привлечения новых клиентов в маленьких городах штата, узнала, что у некоторых торговых представителей есть хорошие связи среди врачей больниц штата. Миранда разработала план, подключила торговых представителей, и начала сразу же действовать.

Ключи к тесту выдает преподаватель, обсуждение результатов теста проводится коллективно в группе.

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Ключевые роли в команде управления изменениями
2. Основные навыки и качества членов команд управления изменениями
3. Роль лидерства в реализации стратегии
4. Сущность организационной культуры и факторы, влияющие на ее формирование
5. Модели, характеризующие типологию организационных культур предприятия
6. Определение соответствия культуры и организационной структуры предприятия в процессе реализации стратегии
7. Процесс управления организационной культурой и пути ее реформирования
8. Этика и культура организации
9. Сущность сопротивления изменениям и его причины.
10. Виды сопротивления изменениям и его проявления.
11. Подходы к управлению сопротивлением в условиях стратегических изменений.

12. Оценка готовности персонала предприятия к внедрению изменений.

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. При формировании команды управления изменениями следует обязательно учесть следующий аспект

а) обеспечить присутствие всех ключевых ролей в команде управления изменениями; б) обосновать источники привлечения работников в эту команду;

в) ответы А и Б верны;

г) нет правильного ответа.

2. «Агенты изменений» - это …

а) авторитетные работники, пользующиеся всеобщим доверием людей;

б) представители всех подразделений предприятия, серьезно заинтересованных в его трансформации;

в) менеджеры и другие специалисты, способные обеспечить своевременное и надлежащее выполнение задач и оказать помощь в разработке и реализации программы организационной перестройки;

г) работники предприятия или приглашенные сторонние специалисты, которые свободно разбираются в проблемах предприятия и путях их устранения и способны скоординировать и поддержать весь процесс управления изменениями.

3. В процессе реализации стратегии менеджер берет на себя следующую управленческую задачу:

а) контролирует ход событий, внимательно отслеживает их, предвидит возможные проблемы, анализирует препятствие на пути успешной реализации;

б) поддерживает адаптивные способности организации, постоянно ищет новые возможности, генерирует идеи, опережает соперников в развитии конкурентно ценных возможностей и компетенции;

в) возглавляет внедрения высоких экономических стандартов и настаивает, чтобы компания вела свою деятельность как «образцовый гражданин»;

г) ответы А и В верны.

4. Организационная культура – это:

а) принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, на предприятии, его кодекс ценностей, а также особая система внутренних взаимоотношений;

б) система взаимодействия между подразделениями предприятия; в) уровень образования и культуры работников предприятия;

г) принципы и методы разрешения социальных конфликтов на предприятии.

5. Подповерхностный уровень организационной культуры состоит из:

а) корпоративной символики, логотипов, фирменныых календарей, флагов фирмы, гимнов фирмы, фирменной одежды и т.д;

б) ценностей и верований, которые разделяются большинством членов организации и отображаются в символах и речи;

в) базовых предположений, принимаемых членами организации бездоказательно и в большинстве случаев неосознаваемых;

г) всего вышеперечисленного.

6. Согласно концепции Шейна, что не относится к группе вторичных факторов, определяющих формирование организационной культуры?

а) структура организации;

б) система передачи информации и организационные процедуры;

в) формализованные положения о философии и смысле существования

организации; г) реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации.

7. Модель Чарльза Хэнди различает такие виды организационных культур:

а) «крутых парней», «интенсивной игры», «процессов» и «рискованных мероприятий»; б) «интенсивной игры», «процессов», «культура личности», «культура власти»;

в) «культура личности», «культура власти», «интенсивной игры», «культура задачи»; г) «культура роли», «культура личности», «культура власти», «культура задачи».

8. Модель Дила Кеннеди различает такие виды организационных культур:

а) «интенсивной игры», «процессов», «культура личности», «культура власти»;
б) «крутых парней», «интенсивной игры», «процессов» и «рискованных мероприятий»; в) «культура личности», «культура власти», «интенсивной игры», «культура задачи»;
г) «культура роли», «культура личности», «культура власти», «культура задачи».

9. Что не включает в себя система ценностей?

а) уважение к сотруднику и обязательства компании перед ним; б) корпоративное единство;
в) честные методы конкурентной борьбы;
г) важность потребителя и его обслуживание.

10. Для выяснения соответствия культуры и структуры организации необходимо определить критерии измерения таких характеристик, как …

а) открытость и гибкость системы;
б) доступность информации и степень формализации информации; в) ответы А и Б верны;
г) нет правильного ответа.

11. Сопротивление изменениям – это …

а) те или иные поступки работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие в осуществлении изменений на предприятии, необходимых на этапе выполнения стратегии;
б) многогранное явление, которое приводит к непредвиденным задержкам запланированных мероприятий, к дополнительным расходам и нестабильности управления процессами преобразований;
в) А и Б верны;
г) нет правильного ответа.

12. К причинам возникновения сопротивления изменениям относится:

а) существующая система характеризуется затратами времени, труда и денежных средств, проведенными при ее создании;
б) существенные изменения;
в) высоко интегрированная система; г) все ответы верны.

13. К основным причинам негативного отношения к изменениям относится:

а) страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычном; б) угроза социальным отношениям;
в) неуверенность, страх, неведения, угроза безопасности их работе и т.п.; г) все ответы верны.

14. Сопротивление системы вытекает из общей некомпетентности организации и возникает в тех случаях, когда имеет место:

а) последовательность действий в процессе изменений;
б) соответствие организационной компетентности уровню агрессивности стратегии;
в) разрыв между тем, что есть и тем, что необходимо для решения стратегических задач управленческим потенциалом;

г) все ответы верны.

15. К техническим причинам сопротивления изменениям относятся:

а) отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций, внутренняя разобщенность организации, неизвестный результат или страх перед неизвестностью;

б) отсутствие планов, неясность целей, отсутствие лидеров;

в) расходы, которые снижаются, отсутствие системы обучения и консультирования; г) все ответы верны.

Темы докладов (сообщений)

1. Обоснование действенных методов управления организационной культурой в процессе внедрения изменений.
2. Сущность и принципы управления организационным поведением в процессе изменений.
3. Диагностика организационной культуры предприятия.
4. Характеристика и примеры формирования команд и групп по внедрению изменений на ведущих предприятиях мира.
5. Этапы и направления развития команды стратегических изменений.
6. Пути повышения эффективности роботы команд управления стратегическими изменениями.
7. Практические примеры программ по формированию корпоративной культуры, системы ценностей, кодексов поведения на предприятиях.
8. Современные проблемы формирования эффективной организационной культуры на предприятиях ДНР и пути их решения.
9. Совершенствование методов снижения сопротивления персонала в процессе разработки и внедрения стратегических изменений.
10. Сравнительная характеристика и практические примеры использования моделей типологии организационных культур предприятия.
11. Совершенствование процесса управления организационной культурой предприятия и поиск эффективных путей ее реформирования.

Расчетно-графическая работа (задачи) (тема 11)

Задача 1. Определите степень готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений на основе следующих данных.

Таблица 1 - Информация о результатах экспертного опроса руководства предприятия относительно готовности персонала к внедрению стратегических изменений

Признаки для определения готовности персонала к внедрению изменений	Эксперты (оценка в баллах)					Важность признака
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
1. Осознание руководителями высшего уровня необходимости изменений	4	3	5	4	3	2
2. Определенность целей и стратегии предприятия	5	2	4	3	5	3
3. Наличие отлаженного механизма стратегического анализа и планирования	3	3	3	5	3	1
4. Разработанная политика управления конкурентоспособностью предприятия	4	3	5	4	3	2
5. Адаптированность предприятия к новым возможностям	4	4	3	3	4	2
6. Ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия	2	5	4	5	5	3
7. Осознание ведущими специалистами над другими работниками предприятия необходимости изменений	3	4	3	2	4	2
8. Наличие штабных подразделений или координационных механизмов в оргструктуре	2	3	5	4	3	3

9. Практика (возможность) приглашения сторонних специалистов	5	4	3	4	5	2
10. Постоянное информирование работников о стратегических целях и планах предприятия	4	4	2	4	5	1
11. Высокий уровень корпоративной культуры	2	3	4	3	3	3
12. Наличие на предприятии эффективно функционирующего подразделения стратегического управления	3	3	4	2	4	2

*Шкала оценки: «4,26 -5, 00» – очень высокая степень готовности к изменениям;
«3,51 – 4,25» – высокая степень готовности к изменениям;
«2,76 – 3,50» – умеренная степень готовности к изменениям;
«2,00 – 2,75» – низкая степень готовности к изменениям.

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Перечислите основные навыки и качества членов команды управления изменениями. Как повысить эффективность работы команды стратегических изменений?
2. Что, в Вашем понимании, является сильной, а что – слабой организационной культурой? Обоснуйте утверждение: “Сильная культура является ценностью предприятия, когда она отвечает стратегии и наоборот”.
3. Какие, на Ваш взгляд, формы сопротивления изменениям являются наиболее тормозящими изменения? Обоснуйте ответ на конкретных примерах.

Вариант 2

1. Какие функции членов команды управления изменениями наиболее важны для поддержания ее работоспособности? Как можно влиять на эффективность работы команды управления изменениями путем управления ее количественным составом?
2. Поясните на конкретных примерах: каким образом изменения внешней среды хозяйствования влияют на необходимость изменения организационной культуры?
3. Приведите пример того, как индивидуальные сопротивления могут перетекать в групповые?

Вариант 3

1. Какие управленческие задачи должен брать на себя менеджер в процессе реализации стратегии изменений? Как управление функциональными обязанностями членов команды управления изменениями может повлиять на эффективность ее работы?
2. Приведите примеры: при каких стратегических изменениях необходимо усиливать существующую организационную культуру, а при каких – ее изменять?
3. Как проявляется влияние изменений власти и культуры на поведенческое сопротивление?

Вариант 4

1. Какого стиля лидерства может придерживаться руководитель в осуществлении стратегических изменений? Как можно повысить эффективность работы команд путем распределения функциональных и командных ролей?
2. “Высокие этические стандарты не могут быть внедрены без открытого признания их руководителем”. Обоснуйте данное утверждение в аспекте современных взаимоотношений в современном обществе.
3. Обоснуйте, влияет ли организационная структура предприятия на силу возможных сопротивлений изменениям? Приведите примеры.

Творческое задание (тема 10)

Задание 1. Определите тип организационной культуры предприятия, работающего в ресторанном бизнесе, по модели Дила-Кеннеди (рис. 1). Обоснуйте пути ее реформирования.

Степень риска

Скорость отдачи	*Низкая*	*Высокая*
Низкая	**КУЛЬТУРА ПРОЦЕССОВ (бюрократия)**	**КУЛЬТУРА «РИСКОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ»**
Высокая	**КУЛЬТУРА “ИНТЕНСИВНОЙ ИГРЫ»**	**КУЛЬТУРА “КРУТЫХ ПАРНЕЙ”**

Рис. 1. Модель типологии организационных культур Дила-Кеннеди

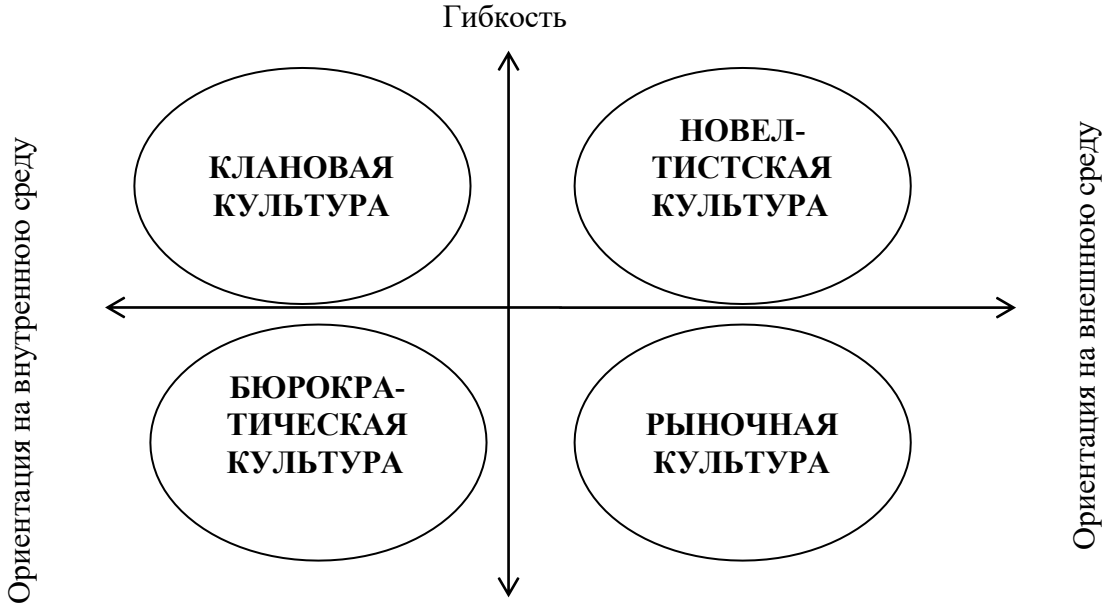
Задание 2. Определите тип организационной культуры предприятия, работающего на рынке страховых услуг, по модели Ч. Хэнди (рис. 1). Обоснуйте пути ее реформирования.

Уровень централизации власти

Степень формализации	Высокий	Низкий
Низкая	**КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ (Афина)** **- Фокус на достижении целей, миссии организации** **- Работа организована согласно характера задач** **- Групповое взаимодействие является сильным** **- Гибкость и автономность** **- Работа может приносить удовольствие, но связано с риском «сгорания»**	**КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ (Дионис)** **- Эгалитарная** **- Формальная структура сведена к минимуму** **- Коллективное принятие решений** **- Информация и влияние** **- Акцент на индивидуальном росте и развитии**
Высокая	**КУЛЬТУРА ВЛАСТИ (Зевс)** **- Централизация власти** **- Индивидуальное управленческое решение** **- Сложность задач ограничено** **- Вознаграждение основано на соображениях руководителя** **- Личная лояльность или страх наказания**	**КУЛЬТУРА РОЛИ (Аполлон)** **- Бюрократическая и иерархическая** **- Формальные роли и процедуры** **- Четко обозначены границы полномочий и компетенций** **- Безличная и предполагаемая** **- Акцент, скорее, на функциях, чем на личностях**

Рис. 1. Модель типологии организационных культур Ч. Хэнди

Задание 3. Определите тип организационной культуры предприятия, работающего на рынке фармацевтических услуг, по модели Камерона и Куинна (рис. 1). Обоснуйте пути ее реформирования.



Стабильность

Рис. 1. Модель типологии организационных культур Камерона и Куинна

Задание 4. *Ситуация для анализа «Проявления организационной культуры»*

1. Сеть отелей Ritz-Carlton широко известна в мире. Ее руководителям удалось создать особую атмосферу и обеспечить высокий уровень обслуживания, что позволяет Ritz-Carlton успешно развиваться и позиционировать себя как элитную сеть отелей, занимающую прочные позиции в условиях крайне высокой конкуренции на рынке.

В Ritz-Carlton все сотрудники являются частью команды, каждый член которой делает все от него зависящее, чтобы полностью удовлетворить потребности клиентов. В этом сотрудникам помогает свод правил, получивший название «Золотой стандарт». Еще более важным является то, что политика компании, существующая практика и процедуры направлены на поддержание интереса сотрудников к эффективному труду и обеспечивают их вознаграждение за выполненную работу.

В Ritz-Carlton все сотрудники осознают свою ценность. Их девиз: «Мы – леди и джентльмены – предлагаем свои услуги леди и джентльменам». Гости и сотрудники получают одинаково хорошее обслуживание. Атмосфера и культура Ritz-Carlton полностью соответствуют друг другу.

2. Главная цель компании McDonald’s – предоставлять своим покупателям качество, обслуживание, удобство и потребительскую ценность. Основатель компании хотел создать сеть ресторанов, которая была бы известна своим качеством и единым методом приготовления пищи. Он создал университет «Гамбургер», в котором все желающие могли получить звание в области «гамбургерологии», что стало элементом организационной культуры компании.

McDonald’s ценит в своих сотрудниках лояльность и преданность. Политика и процедуры McDonald’s детально регламентируют обязанности сотрудников и их поведение на работе. Например, в соответствующих инструкциях указывается, насколько часто должны убираться сантехнические помещения и каким лаком для ногтей следует пользоваться.

McDonald’s проводит различные соревнования и церемонии награждения победивших, например, тех, кто лучше всех справляется с поставленными задачами.

Также компания использует бизнес-практику, которая называется «Franchising 2000». Ключевыми компонентами данного подхода являются следующие: франчайзи обязаны получать одобрение ежегодных финансовых планов, для всех продуктов устанавливается единая ценовая политика. Франчайзи, не удовлетворяющие обновленным требованиям компании, рискуют потерять свою франшизу после окончания срока действия.

Вопросы и задания:

1. Определите, какой тип и какие общие элементы организационной культуры Ritz- Carlton и McDonald’s.
2. Охарактеризуйте организационную культуру McDonald’s по уровням: поверхностный, подповерхностный и базовый уровни.
2. Какая организация основывается в большей степени на контроле и/или конкуренции в формировании своей организационной культуры и почему?

Задание 5. *Ситуация для анализа «Корпоративные мифы»*

Ниже приведены истории, которые стали своеобразными мифами в реальных компаниях.

1. Отдел маркетинга никак не мог придумать новый слоган. Тогда бросили клич по всей компании, провели конкурс, в итоге выбрали слоган – лучший из предложенных. По сей день он отлично «работает».

2. В крупной корпорации менеджер по маркетингу разработал план продвижения организации стоимостью один миллион долларов. К сожалению, план оказался неудачным, и

компания понесла убытки. Менеджер написал заявление об уходе по собственному желанию и пришел с ним к президенту корпорации. Тот отказался принять заявление со словами: «Я только что заплатил за ваше обучение миллион долларов, поэтому уйти было бы непорядочно с вашей стороны».

3. Когда руководитель (он же владелец) приезжает в филиал компании, то всегда первым делом едет на склад, причем надевает такую же спецодежду, как и все его сотрудники.

4. Лучшему работнику отдела продаж никак не удавалось убедить очень важного потенциального клиента начать сотрудничество с компанией. Он придумал нестандартное решение: узнал, что этот человек обожает собак, и подарил ему редкую книгу на данную тему. После этого клиент стал с ним работать.

5. Когда-то наш директор пришел в компанию рядовым сотрудником. На всех участках работы он добивался максимума, постоянно повышал свой уровень – так постепенно он прошел все ступеньки карьерной лестницы и стал тем, кем стал.

6. В одну из крупных компаний пришел новый сотрудник, опыт работы которого был невелик. Впрочем, в течение двух месяцев он проявил себя как хороший профессионал. Однако, получив первый письменный отчет сотрудника о работе, директор фирмы был настолько возмущен небрежным видом документа и большим числом орфографических и пунктуационных ошибок, что выбросил отчет в мусорную корзину и предложил сотруднику поискать другую работу.

7. Во время обхода подразделений руководитель предприятия обратил внимание на сотрудницу клиентского отдела, чей макияж был очень ярким. На предложение директора немедленно снять излишки макияжа женщина ответила категорическим отказом, подчеркнув, что использование косметики – ее личное дело. Тогда директор достал из кармана влажную салфетку и, применив определенную долю насилия, стер с ее губ помаду.

8. В одной из компаний существует жесткий пропускной режим – каждый сотрудник должен предъявить пропуск, чтобы пройти внутрь помещения. Однажды на контроле произошел следующий инцидент: молодая девушка наотрез отказалась пропустить на рабочее место генерального директора фирмы, который в этот день забыл пропуск. Директор вынужден был вернуться домой. Девушка-контролер получила благодарность за ответственное отношение к своим рабочим обязанностям.

9. Начальник Н-ской железной дороги на одном из совещаний проводил «разбор полетов». На совещании присутствовали начальники отделений дороги со своими заместителями. Каждый из начальников отделений давал объяснения по поводу недочетов, выявленных во вверенном ему подразделении во время объезда. Когда дело дошло до очередного НОДа, он, предваряя жесткую критику со стороны начальника дороги, дал команду своим заместителям встать. В течение всей процедуры разбора представители отделения дороги стояли.

10. Начальник отдела снабжения организовал поставку на предприятие спецодежды больших размеров. Директор наказал его тем, что заставил носить на работе спецодежду, поступившую на склад.

11. В супермаркете возмущенная покупательница в довольно грубой форме отчитывала продавца за проданные ей слегка подгнившие бананы и требовала вернуть потраченные деньги за товар ненадлежащего качества. Продавцу явно не хотелось признавать свою неправоту. В результате в овощной секции возникла весьма нервная дискуссия. В этот момент в торговом зале оказался владелец супермаркета, чей офис находился на втором этаже здания. Вникнув в суть проблемы, он молча взял бананы и выбросил их в мусорную корзину.

Вопросы и задания:

1. Определите, какую идею несут эти истории.

2. Каковы ценности корпоративной культуры тех организаций, в которых они произошли?

Методические рекомендации по выполнению и оформлению проекта (комплексного ситуационного задания) «Разработка проекта стратегического развития предприятия» по дисциплине «Стратегии экономического развития предприятия»

Проект предназначен для углубления и расширения знаний по изучаемой дисциплине.

Выполненный проект должен быть защищен студентом.

Проект должен быть оформлен в электронном и печатном виде, а также должна быть разработана презентация проекта.

Проект должен показать умение и способности студента самостоятельно разрабатывать проект стратегического развития на примере конкретного предприятия.

Проект выполняется студентом в сроки, предусмотренные учебным планом и графиком учебного процесса.

Типовой план выполнения проекта стратегического развития для конкретного предприятия включает следующие этапы:

1. Стратегический анализ деятельности предприятия с целью определения текущей конкурентной позиции каждой СБЕ предприятия и рекомендованных конкурентных (деловых) стратегий на основе методов современного стратегического анализа.
2. Определение уровня стратегического управления предприятием на текущем этапе и прошлого опыта планирования и внедрения изменений.
3. Разработка стратегических целей развития предприятия (производственные, маркетинговые, финансовые, кадровые и т.д.).
4. Обоснование базовой стратегии изменений и определение видов стратегических изменений, которые целесообразно ввести предприятию на данном этапе развития.
5. Формирование перечня мероприятий по подготовке и внедрению стратегических изменений с учетом конкретных сроков их выполнения.
6. Обоснование методов внедрения стратегических изменений.
7. Формирование команды управления стратегическими изменениями.
8. Оценка уровня готовности персонала предприятия к стратегическим изменениям.
9. Обоснование социального и экономического эффекта от внедрения предлагаемых стратегических изменений.

Выполнение первого этапа из представленного выше плана базируется на использовании теоретико-инструментального аппарата и компетенций, приобретенных студентами в рамках предварительного изучения дисциплин «Стратегия предприятия», «Современный стратегический анализ».

Выполнение следующих этапов опирается на теоретико-методический аппарат и компетенции, приобретенные при изучении дисциплины «Экономика предприятия», «Планирование и контроль на предприятии», «Стратегия предприятия», «Экономическая диагностика», «Стратегическое партнерство» и др.

Ориентировочный объем проекта стратегического развития предприятия при выполнении вышеуказанных этапов составляет 25-30 страниц.

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Теоретические подходы к определению сущности и видов развития предприятия.
2. Сущность, классификация и необходимость стратегии развития предприятия.
3. Сущность и эволюция теории стратегического управления.
4. Современные подходы к управлению стратегическими изменениями.
5. Источники формирования стратегических изменений.
6. Классификация стратегических изменений на предприятии.
7. Определение уровня стратегических изменений, необходимых предприятию.
8. Организационные формы внедрения изменений.

9. Обоснование последовательности стратегических изменений на основе концептуальных моделей управления процессом изменений.
10. Характеристика стадии подготовки к стратегическим изменениям в процессе реализации стратегии.
11. Особенности стадии внедрения изменений и стадии оценки и закрепления результатов.
12. Характеристика концепций жизненного цикла, используемых в процессе стратегического управления предприятием.
13. Обоснование необходимых изменений по модели организационного развития Л. Грейнера.
14. Обоснование изменений в управлении организацией в ходе ее жизненного цикла согласно модели И. Адизеса.
15. Концепция управления жизненным циклом организации И. Адизеса „PAEI".
16. Использование концепции В. Тарасенко «64 стратегемы» в управлении стратегическими изменениями.
17. Сущность и виды ресурсов, компетенций и динамических способностей предприятия.
18. Обоснование приоритетности размещения ресурсов в процессе реализации стратегии.
19. Управление компетенциями предприятия в процессе реализации стратегии.
20. Сущность современных методов управления изменениями и обоснование методов управления изменениями в зависимости от способа осуществления
21. Особенности применения общих методов управления изменениями: аутсорсинг, бенчмаркинг.
22. Характеристика современных методов управления революционными изменениями: даунсайзинг, реинжиниринг, биореинжиниринг.
23. Характеристика современных методов управления эволюционными изменениями: всеобщее управление качеством, лин-продакшн, концепция «6- сигма».
24. Особенности преобразования организационных структур в процессе реализации стратегии предприятий.
25. Преимущества и недостатки различных типов организационных структур.
26. Обоснование стратегических движущих сил выбора организационной структуры.
27. Современные тенденции формирования организационных структур.
28. Ключевые роли в команде управления изменениями.
29. Основные навыки и качества членов команд управления изменениями.
30. Роль лидерства в реализации стратегии.
31. Сущность организационной культуры и факторы, влияющие на ее формирование.
32. Модели, характеризующие типологию организационных культур предприятия.
33. Определение соответствия культуры и организационной структуры предприятия в процессе реализации стратегии.
34. Процесс управления организационной культурой и пути ее реформирования.
35. Этика и культура организации.
36. Сущность сопротивления изменениям и его причины.
37. Виды сопротивления изменениям и его проявления.
38. Подходы к управлению сопротивлением в условиях стратегических изменений.
39. Оценка готовности персонала предприятия к внедрению изменений.

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр[1]), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения.	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами*)