

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 20.07.2024 10:00:54

Уникальный программный идентификатор:

9ba7d3e34c012eba476ffed2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce53660fc6

## **Аннотация к рабочей программе дисциплины**

### **«Управление стратегическими изменениями»**

**Цель преподавания дисциплины** - формирование у студентов компетенций, необходимых для разработки механизма управления стратегическими изменениями; формирование знаний, умений и навыков, владения основными инструментами диагностики и выбора стратегий развития социально-экономических систем.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- освоение теоретических и методологических основ управления стратегическими изменениями;
- формирование практических навыков современного стратегического управления;
- расширение знаний и навыков принятия стратегических решений, критического мышления, основанных на современных математических методах и научных подходах к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды;
- формирование навыков коммуникаций, позволяющих эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;
- совершенствование опыта управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического управления применительно к различным условиям деятельности организации;
- развитие творческого отношения к мировому опыту стратегического управления.

#### **Индикаторы компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины**

ПК-1 Способен проводить анализ состояния бизнеса и предложить пути устойчивого развития

ПК-1.3 Использует методы прогнозирования и моделирования ключевых экономических показателей для определения основных направлений устойчивого развития бизнеса

ПК-3 Способен осуществлять управление проектами для достижения стратегических целей

ПК-3.1 Осуществляет управление проектной деятельностью

ПК-3.2 Обосновывает затраты на реализацию проектов

ПК-5 Способен проводить системный анализ и управлять рисками на всех этапах реализации инвестиционного проекта в различных отраслях экономики

ПК-5.2 Определяет этапы и операции реализации инвестиционного проекта

#### **Разделы дисциплины**

Теоретические основы управления стратегическими изменениями. Исследование внешней среды организации. Оценка конкурентоспособности фирмы. Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании. Реализация стратегических изменений.

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Декан факультета

экономики и менеджмента*(наименование ф-та полностью)*

Т.Ю. Ткачева

*(подпись/инициалы, фамилия)*« 31 » 08 2021 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

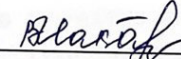
Управление стратегическими изменениями*(наименование дисциплины)*ОПОП ВО 38.04.01 Экономика*шифр и наименование направления подготовки (специальности)*направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков»*наименование направленности (профиля, специализации)*форма обучения очная*(очная, очно-заочная, заочная)*Курск – 2021

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика на основании учебного плана ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков», одобренного Ученым советом университета (протокол № 6 «26» 02 2021 г.).

Рабочая программа дисциплины обсуждена и рекомендована к реализации в образовательном процессе для обучения студентов по ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков» на заседании кафедры экономики, управления и аудита, протокол № 20 «22» 06 20 21 г.

Зав. кафедрой  Бессонова Е.А.

Разработчик программы  
к.э.н., доцент  Козьева И.А.  
(ученая степень и ученое звание, Ф.И.О.)

Директор научной библиотеки  Макаровская В.Г.

Рабочая программа дисциплины пересмотрена, обсуждена и рекомендована к реализации в образовательном процессе на основании учебного плана ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков», одобренного Ученым советом университета протокол № 7 «28» 02 2022 г., на заседании кафедры экономики, управления и аудита, от 21.02.2022, №1  
(наименование кафедры, дата, номер протокола)

Зав. кафедрой 

Рабочая программа дисциплины пересмотрена, обсуждена и рекомендована к реализации в образовательном процессе на основании учебного плана ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков», одобренного Ученым советом университета протокол № 13 «30» 06 2023 г., на заседании кафедры экономики, управления и аудита, от 21.06.23, №1  
(наименование кафедры, дата, номер протокола)

Зав. кафедрой  Бессонова Е.А.

## **1 Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы**

**Цель дисциплины** - формирование у студентов компетенций, необходимых для разработки механизма управления стратегическими изменениями; формирование знаний, умений и навыков, владения основными инструментами диагностики и выбора стратегий развития социально-экономических систем.

### **1.2 Задачи дисциплины**

- освоение теоретических и методологических основ управления стратегическими изменениями;
- формирование практических навыков современного стратегического управления;
- расширение знаний и навыков принятия стратегических решений, критического мышления, основанных на современных математических методах и научных подходах к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды;
- формирование навыков коммуникаций, позволяющих эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;
- совершенствование опыта управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического управления применительно к различным условиям деятельности организации;
- развитие творческого отношения к мировому опыту стратегического управления.

### **1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы**

Таблица 1.3 – Результаты обучения по дисциплине

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
ПК-1	Способен проводить анализ состояния бизнеса и предложить пути устойчивого развития	ПК-1.3 Использует методы прогнозирования и моделирования ключевых экономических показателей для определения основных направлений устойчивого развития бизнеса	<p><b>Знать:</b> методы прогнозирования и моделирования ключевых экономических показателей для определения основных направлений устойчивого развития бизнеса</p> <p><b>Уметь:</b> применять методы прогнозирования и моделирования ключевых экономических показателей для определения основных направлений устойчивого развития бизнеса</p> <p><b>Владеть:</b> практическими навыками применения методов прогнозирования и моделирования ключевых экономических показателей для определения основных направлений устойчивого развития бизнеса</p>
ПК-3	Способен осуществлять управление проектами для достижения стратегических целей	ПК-3.1 Осуществляет управление проектной деятельностью	<p><b>Знать:</b> принципы, методы и технологии управления проектной деятельностью</p> <p><b>Уметь:</b> осуществлять управление проектной деятельностью</p> <p><b>Владеть:</b> практическими навыками управления проектной деятельностью</p>
		ПК-3.2 Обосновывает затраты на реализацию проектов	<p><b>Знать:</b> методы обоснования затрат на реализацию проектов</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать затраты на реализацию проектов</p> <p><b>Владеть:</b> практическими навыками обоснования затрат на реализацию проектов</p>

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
ПК-5	Способен проводить системный анализ и управлять рисками на всех этапах реализации инвестиционного проекта в различных отраслях экономики	ПК-5.1 Определяет этапы и операции реализации инвестиционного проекта	<p><b>Знать:</b> этапы и операции реализации инвестиционного проекта</p> <p><b>Уметь:</b> определять этапы и операции реализации инвестиционного проекта</p> <p><b>Владеть:</b> практическими навыками определения этапов и операций реализации инвестиционного проекта</p>

## 2 Указание места дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Дисциплина «Управление стратегическими изменениями» является элективной дисциплиной, входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, основной профессиональной образовательной программы – программы магистратуры 38.04.01. Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков». Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

## 3 Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетные единицы (з.е.), 108 академических часов.

Таблица 3 – Объем дисциплины

Виды учебной работы	Всего, часов
Общая трудоемкость дисциплины	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего)	26,1
в том числе:	
лекции	8
лабораторные работы	0
практические занятия	18
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	81,9

Виды учебной работы	Всего, часов
Контроль (подготовка к экзамену)	0
Контактная работа по промежуточной аттестации (всего АттКР)	0,1
в том числе:	
зачет	0,1
зачет с оценкой	не предусмотрен
курсовая работа (проект)	не предусмотрена
экзамен (включая консультацию перед экзаменом)	не предусмотрен

#### **4 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

##### **4.1 Содержание дисциплины**

Таблица 4.1.1 – Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями	Предпосылки возникновения стратегического управления. Этапы развития практики и теории менеджмента. Типы управления стратегическими изменениями: активное и пассивное управление изменениями. Типичные стили поведения коммерческих организаций. Процесс стратегического менеджмента.
2	Исследование внешней среды организации	Анализ макроокружения организации. PEST-анализ. Анализ конкуренции в отрасли. Анализ фирм-конкурентов. Оценка привлекательности отрасли.
3	Оценка конкурентоспособности фирмы	Эффективность действующей стратегии. SWOT-анализ. SNW-анализ. Анализ цепочки стоимости. Оценка конкурентного статуса фирмы.
4	Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании	Миссия и стратегическое видение организации. Формирование целей организации. Эталонные стратегии организации. Базовые конкурентные стратегии. Создание «стартовой площадки». Планирование процесса изменений. Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами. Планирование процесса внедрения стратегических изменений. Институционализация новой стратегии развития территории. Процесс выбора стратегии. Внешние факторы. Внутренние факторы. Шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов. Матрица BCG. Матрицы McKinsey и Томпсона-Стрикленда. МОДЕЛЬ ADL-LC. Стратегические маршруты. Система планов организации.

5	Реализация стратегических изменений	Стратегическая эффективность и стратегическая рефлексия. Процесс реализации стратегии. Базовые возможности достижения синергии. Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения. Управление сопротивлением. Подходы к управлению реализацией стратегических изменений. Сущность стратегического контроллинга. Характеристики стратегического и тактического контроллинга. Ключевые функции отдела стратегического развития.
---	-------------------------------------	--

Таблица 4.1.2 – Содержание дисциплины и ее методическое обеспечение

№	Раздел (тема) дисциплины	Виды деятельности			Учебно-методические материалы	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)	Компетенции
		лек, час	№ лаб.	№ пр.			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями	1		1	У- 1, 3, 5, 9, 11	С2, Т2, Р2	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1
2	Исследование внешней среды организации	1		2,3	У-1, 3, 5, 6, 7, 9 МУ-1, 2	С4, Т6, Р8	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1
3	Оценка конкурентоспособности фирмы	2		4,5	У-1, 3, 5, 6, 7, 9, 11, МУ-1, 2	С10, Т12, Р12	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1
4	Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании	2		6,7	У- 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9 МУ-1, 2	С14, Т16, Р16	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1
5	Реализация стратегических изменений	2		8,9	У- 1, 3, 5, 6, 7 МУ-1, 2	С18, Т18, Р18	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1

С – семинар, Т – тестирование, Р – защита (проверка) рефератов

## 4.2 Лабораторные работы и (или) практические занятия

### 4.2.1 Практические занятия

Таблица 4.2.1 – Практические занятия

№	Наименование практического занятия	Объем, час.
1	2	3
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями	2
2	Исследование внешней среды организации	4
3	Оценка конкурентоспособности фирмы	4
4	Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании	4
5	Реализация стратегических изменений	4
Итого		18



### 4.3 Самостоятельная работа студентов (СРС)

Таблица 4.3 – Самостоятельная работа студентов

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Срок выполнения	Время, затрачиваемое на выполнение СРС, час
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями	4 неделя	15
2	Исследование внешней среды организации	8 неделя	15
3	Оценка конкурентоспособности фирмы	12 неделя	15
4	Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании	16 неделя	15
5	Реализация стратегических изменений	18 неделя	21,9
Итого			81,9

### 5 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Студенты могут при самостоятельном изучении отдельных тем и вопросов дисциплин пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими разработками кафедры в рабочее время, установленное Правилами внутреннего распорядка работников.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по данной дисциплине организуется:

*библиотекой университета:*

- библиотечный фонд укомплектован учебной, методической, научной, периодической, справочной и художественной литературой в соответствии с УП и данной РПД;
- имеется доступ к основным информационным образовательным ресурсам, информационной базе данных, в том числе библиографической, возможность выхода в Интернет.

*кафедрой:*

- путем обеспечения доступности всего необходимого учебно-методического и справочного материала;
- путем предоставления сведений о наличии учебно-методической литературы, современных программных средств.
- путем разработки:
  - методических рекомендаций, пособий по организации самостоятельной работы студентов;
  - тем рефератов;
  - вопросов к зачету;
  - методических указаний к выполнению лабораторных работ и т.д.

*типографией университета:*

– помощь авторам в подготовке и издании научной, учебной и методической литературы;

–удовлетворение потребности в тиражировании научной, учебной и методической литературы.

## **6 Образовательные технологии. Технологии использования воспитательного потенциала дисциплины**

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в образовательном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций обучающихся.

Таблица 6.1 – Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении аудиторных занятий

№	Наименование раздела (лекции, практического или лабораторного занятия)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Объем, час
1	Лекции раздела «Исследование внешней среды организации»	Лекция-дискуссия	2
2	Лекции раздела «Реализация стратегических изменений»	Разбор конкретных ситуаций	2
3	Практическое занятие раздела «Оценка конкурентоспособности фирмы»	Разбор конкретных ситуаций	2
4	Практическое занятие раздела «Миссия, цели, стратегии организации. Определение стратегии диверсифицированной компании»	Разбор конкретных ситуаций	2
5	Практическое занятие раздела «Реализация стратегических изменений»	Мозговой штурм	2
Итого			10

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Таблица 7.1 – Этапы формирования компетенций

Код и наименование компетенции	Этапы формирования компетенций и дисциплины (модули)и практики, при изучении/ прохождении которых формируется данная компетенция		
	начальный	основной	завершающий
1	2	3	4
ПК-1 Способен проводить анализ состояния бизнеса и пред-	Методы прогнозирования экономики	Анализ хозяйственной деятельности организа-	Кооперация и интеграция в отраслях экономики Маркетинговые исследова-

<p>ложить пути устойчивого развития</p>	<p>фирмы и отраслей Стратегические модели развития бизнеса в отраслях Управление стратегическими изменениями</p>	<p>ции</p>	<p>ния отраслевых рынков Инвестиционно-инновационная политика фирмы Критериальный выбор управленческих решений Логистика (продвинутый уровень) Преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы</p>
<p>ПК-3 Способен осуществлять управление проектами для достижения стратегических целей</p>	<p>Методы прогнозирования экономики фирмы и отраслей Стратегические модели развития бизнеса в отраслях Управление стратегическими изменениями Кадровое управление и консалтинг</p>	<p>Управление проектами (продвинутый уровень) Анализ хозяйственной деятельности организации</p>	<p>Ценообразование в отраслях и сферах деятельности Ценовая политика фирмы Управление затратами в отраслях и сферах деятельности Преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы</p>
<p>ПК-5 Способен проводить системный анализ и управлять рисками на всех этапах реализации инвестиционного проекта в различных отраслях экономики</p>	<p>Стратегические модели развития бизнеса в отраслях Управление стратегическими изменениями Методы прогнозирования экономики фирмы и отраслей Кадровое управление и консалтинг</p>	<p>Анализ хозяйственной деятельности организации</p>	<p>Критериальный выбор управленческих решений Маркетинговые исследования отраслевых рынков Экономика и управление качеством продукции и конкурентоспособностью фирмы Преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы</p>

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 7.2 – Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Код компетенции/ этап (указывается название этапа из п.7.1)	Показатели оценивания компетенций (индикаторы достижения компетенций, закрепленные за дисципли- ной)	Критерии и шкала оценивания компетенций		
		Пороговый уровень («удовлетворитель- но»)	Продвинутый уровень (хорошо»)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5
ПК-1 / на- чальный	ПК-1.3 Испо- льзует ме- тоды прогно- зирования и моделирова- ния ключевых экономиче- ских показа- телей для оп- ределения основных на- правлений устойчивого развития биз- неса	<b>Знать:</b> фрагментар- ные знания методов прогнозирования и моделирования ключе- вых экономиче- ских показателей для определения основ- ных направлений ус- тойчивого развития бизнеса <b>Уметь:</b> на пороگو- вом уровне приме- нять методы прогно- зирования и модели- рования ключевых экономических пока- зателей для опреде- ления основных на- правлений устойчи- вого развития бизне- са <b>Владеть:</b> практиче- скими навыками применения методов прогнозирования и моделирования ключе- вых экономиче- ских показателей для определения основ- ных направлений ус- тойчивого развития бизнеса на пороگو- вом уровне	<b>Знать:</b> на про- двинутом уровне методы прогнози- рования и моде- лирования ключе- вых экономиче- ских показателей для определения основных направ- лений устойчиво- го развития биз- неса <b>Уметь:</b> на про- двинутом уровне применять методы прогнозирования и моделирования ключевых эконо- мических показате- лей для опреде- ления основных направлений ус- тойчивого разви- тия бизнеса <b>Владеть:</b> практи- ческими навыка- ми применения методов прогно- зирования и моде- лирования ключе- вых экономиче- ских показателей для определения основных направ- лений устойчиво- го развития биз- неса на продвину- том уровне	<b>Знать:</b> на высоком уровне методы про- гнозирования и мо- делирования ключе- вых экономических показателей для оп- ределения основных направлений ус- тойчивого развития бизнеса <b>Уметь:</b> на высоком уровне применять методы прогнозиро- вания и моделирова- ния ключевых эконо- мических показате- лей для определе- ния основных на- правлений устойчи- вого развития бизне- са <b>Владеть:</b> практиче- скими навыками применения методов прогнозирования и моделирования ключе- вых экономиче- ских показателей для определения основ- ных направлений устойчивого разви- тия бизнеса
ПК-3 / на- чальный	ПК-3.1 Осу- ществляет	<b>Знать:</b> фрагментар- ные знания принци-	<b>Знать:</b> основные принципы, мето-	<b>Знать:</b> на высоком уровне принципы,

Код компетенции/ этап (указывается название этапа из п. 7.1)	Показатели оценивания компетенций (индикаторы достижения компетенций, закрепленные за дисципли- ной)	Критерии и шкала оценивания компетенций		
		Пороговый уровень («удовлетворитель- но»)	Продвинутый уровень (хорошо»)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5
	управление проектной деятельностью	пов, методов и технологий управления проектной деятельностью <b>Уметь:</b> на пороговом уровне осуществлять управление проектной деятельностью <b>Владеть:</b> на пороговом уровне практическими навыками управления проектной деятельностью	ды и технологии управления проектной деятельностью <b>Уметь:</b> на продвинутом уровне осуществлять управление проектной деятельностью <b>Владеть:</b> на продвинутом уровне практическими навыками управления проектной деятельностью	методы и технологии управления проектной деятельностью <b>Уметь:</b> на высоком уровне осуществлять управление проектной деятельностью <b>Владеть:</b> на высоком уровне практическими навыками управления проектной деятельностью
	ПК-3.2 Обосновывает затраты на реализацию проектов	<b>Знать:</b> некоторые методы обоснования затрат на реализацию проектов <b>Уметь:</b> на пороговом уровне обосновывать затраты на реализацию проектов <b>Владеть:</b> на пороговом уровне практическими навыками обоснования затрат на реализацию проектов	<b>Знать:</b> основные методы обоснования затрат на реализацию проектов <b>Уметь:</b> на продвинутом уровне обосновывать затраты на реализацию проектов <b>Владеть:</b> на продвинутом уровне практическими навыками обоснования затрат на реализацию проектов	<b>Знать:</b> на высоком уровне методы обоснования затрат на реализацию проектов <b>Уметь:</b> на высоком уровне обосновывать затраты на реализацию проектов <b>Владеть:</b> на высоком уровне практическими навыками обоснования затрат на реализацию проектов
ПК-5 / начальный	ПК-5.1 Определяет этапы и операции реализации инвестиционного проекта	<b>Знать:</b> на пороговом уровне этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Уметь:</b> на пороговом уровне определять этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Владеть:</b> практическими навыками определения этапов и	<b>Знать:</b> на продвинутом уровне этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Уметь:</b> на продвинутом уровне определять этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Владеть:</b> практическими навыка-	<b>Знать:</b> на высоком уровне этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Уметь:</b> на высоком уровне определять этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Владеть:</b> практическими навыками определения этапов и операций реализации

Код компетенции/ этап (указывается название этапа из п. 7.1)	Показатели оценивания компетенций (индикаторы достижения компетенций, закрепленные за дисципли- ной)	Критерии и шкала оценивания компетенций		
		Пороговый уровень («удовлетворитель- но»)	Продвину- тый уровень (хорошо)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5
		операций реализации инвестиционного проекта на пороговом уровне	ми определения этапов и операций реализации инвестиционного проекта на продвинутом уровне	инвестиционного проекта на высоком уровне

**7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы**

Таблица 7.3 - Паспорт комплекта оценочных средств для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Технология формирования	Оценочные средства		Описание шкал оценивания
				наименование	№№ заданий	
1	2	3	4	5	6	7
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1	Лекция Практическое занятие СРС	Семинар	1-10	Согласно табл.7.2
				Тест	1-20	
				Реферат	1-30	
2	Исследование внешней среды организации	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1	Лекция Практическое занятие СРС	Семинар	11-20	Согласно табл.7.2
				Тест	21-40	
				Реферат	1-30	
3	Оценка конкурентоспособности фирмы	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1	Лекция Практическое занятие СРС	Семинар	21-30	Согласно табл.7.2
				Тест	41-60	
				Реферат	1-30	
4	Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифи-	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1	Лекция Практическое занятие СРС	Семинар	61-80	Согласно табл.7.2
				Тест	37-48	
				Реферат	1-30	

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Технология формирования	Оценочные средства		Описание шкал оценивания
				наименование	№№ заданий	
1	2	3	4	5	6	7
	цированной компании					
5	Реализация стратегических изменений	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1	Лекция Практическое занятие СРС	Семинар	41-50	Согласно табл.7.2
				Тест	81-100	
				Реферат	1-30	

### Примеры типовых контрольных заданий для проведения текущего контроля успеваемости

#### Примеры типовых контрольных заданий для текущего контроля

Вопросы для собеседования по разделу (теме) 1 «Теоретические основы управления стратегическими изменениями»

- 1) В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?
- 2) Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?
- 3) Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?
- 4) Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?
- 5) К чему сводится философия организационного развития?
- 6) Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?
- 7) В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?
- 8) Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?
- 9) Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.
- 10) Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?

Тест по разделу (теме) 1 «Теоретические основы управления стратегическими изменениями»

1. Цель фирмы – это:
  - А) Стратегическая направленность в бизнесе

- Б) Желаемый результат, которого стремится добиться фирма
- В) Определенное предназначение и смысл существования фирмы

2. Выделяют четыре сферы, применительно к которым организация устанавливает свои основные цели:

- А) Доходы организации; работа с клиентами; потребности и благосостояние сотрудников; социальная ответственность
- Б) Внешняя среда; внутренняя среда; персонал; производимая продукция
- В) Доля на рынке; величина прибыли; новые структурные подразделения; техническое первенство

3. Что является результатом стратегического управления?

- А) Результатом стратегического управления является рассмотрение предприятия как социальной системы
- Б) Результатом стратегического управления является гарантирование поставок сырья на долгосрочный период
- В) Результатом стратегического управления является создание конкурентной продукции, ресурсов, организационной структуры, информационной системы и процессов управления, обеспечивающих чувствительность к изменениям внешней среды

4. Какое из определений функций стратегического управления верно?

А) Функции стратегического управления – концепция взаимосвязанных элементов процесса управления: анализа, планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для достижения целей и стратегий предприятия

Б) Функции стратегического управления – концепция взаимосвязанных элементов процесса планирования, необходимых для составления стратегического плана и детализирующих его оперативные планы и программы

В) Функции стратегического управления – концепция взаимосвязанных элементов процесса управления, необходимых для приобретения основных навыков и ресурсов

5. Что относится к основным функциям стратегического планирования и управления?

А) определение круга задач, ориентиров, проблем стратегического планирования; формирование целей; оценка производств; определение быстрой реакции и своевременного ответа на проблемы стратегического характера

Б) расширение или сокращение диапазона изделий; основное расширение или сокращение производственных мощностей

В) распределение по новым изделиям или областям рынка; гарантирование поставок сырья на долгосрочный период; приобретение основных навыков и ресурсов

6. Что предполагает системное мышление согласно принципу системности?

А) Рост понимания достигается путем разложения исследуемой системы на отдельные элементы, а не ее расширения



Б) Рост понимания достигается путем расширения исследуемой системы, а не разложения ее на отдельные элементы

7. Какой принцип означает вовлеченность в процесс планирования всех тех, кого оно затрагивает?

- А) Принцип системности
- Б) Принцип координации
- В) Принцип участия

8. Какой принцип устанавливает, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимосвязи на всех уровнях?

- А) Принцип системности
- Б) Принцип координации
- В) Принцип интеграции

9. Какой принцип означает переход от принципа экономии на масштабах производства к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности?

- А) Принцип непрерывности
- Б) Принцип синергизма
- В) Принцип необходимого разнообразия

10. Какие взаимосвязанные управленческие процессы в совокупности представляют собой стратегическое управление?

А) Конкурентный анализ; анализ внешней среды; анализ внутренней среды; ресурсы; определение вида бизнеса; выработка мировоззрения; выбор целей; разработка стратегии; реализация и выполнение стратегий; оценка выполнения стратегий; корпоративная культура

Б) расширение или сокращение диапазона изделий; основное расширение или сокращение производственных мощностей; распределение по новым изделиям или областям рынка; гарантирование поставок сырья на долгосрочный период; приобретение основных навыков и ресурсов

11. К какому процессу относится оценка внешних факторов предприятия?

- А) Реализация и выполнение стратегий
- Б) Определение вида бизнеса
- В) Конкурентный анализ

12. Какой процесс включает преобразование глобальных задач предприятия в стратегические цели, как на краткосрочный, так и на долгосрочный период?

- А) Выбор цели
- Б) Выработка мировоззрения
- В) Оценка и контроль выполнения стратегии

13. Какое из определений стратегии предприятия верно?

А) Стратегия предприятия – это средства, с помощью которых субъект менеджмента воздействует на управляемый им объект

Б) Стратегия предприятия – это генеральная программа действий предприятия, устанавливающая приоритеты проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей

В) Стратегия предприятия – концепция взаимосвязанных элементов процесса планирования, необходимых для составления стратегического плана и детализирующих его оперативные планы и программы

14. Какая стратегия является планом распределения ресурсов и системы мер для осуществления одной из целей предприятия?

- А) Общая стратегия
- Б) Деловая стратегия
- В) Тактика

15. Какой конкурентной стратегией является направление политики фирмы, которая связывает достижение конкурентных преимуществ с обеспечением более дешевого производства и сбыта продукции?

- А) Стратегия низких издержек
- Б) Стратегия дифференциации
- В) Стратегия узкой специализации

16. Какой из методов получения ценового преимущества основан на связи между опытом, накопленным в производстве того или иного вида продукции, и суммарными издержками по его производству?

- А) Метод отказа от дорогостоящих сопутствующих услуг
- Б) Метод "опытной кривой"
- В) Метод завоевания монополии на дешевые источники сырья

17. Какой конкурентной стратегией является стратегия, заключающаяся в политике выделения предприятием своих продуктов (или услуг) в качестве особых, отличных от конкурирующих продуктов (услуг)?

- А) Стратегия низких издержек
- Б) Стратегия дифференциации
- В) Стратегия узкой специализации

18. Какой конкурентной стратегией является стратегия, заключающаяся в лучшем, чем у конкурентов, обслуживании сегментов на рынке, достигаемом при помощи более низких издержек, а также разнообразия предлагаемого продукта?

- А) Стратегия низких издержек
- Б) Стратегия дифференциации
- В) Стратегия узкой специализации

19. Какой из нижеперечисленных рисков относится к стратегии специализации?

- А) Риск пытаться дифференцировать те особенности и признаки продукта, которые покупатели не считают нужными
- Б) Риск того, что технические открытия могут вызвать понижение издержек соперников

В) Риск того, что ведущие конкуренты могут найти эффективные пути противодействия фирме, занимающейся концентрацией, в обслуживании узкого целевого рынка

20. Когда лучше всего работает стратегия дифференциации?

А) Когда существует много способов разнообразить свой продукт или услуги

Б) Когда ценовая конкуренция является основным фактором конкуренции

В) Когда главным конкурентам трудно или дорого обслуживать целевую рыночную нишу

Тематика рефератов для самостоятельной работы

1 Предпосылки возникновения стратегического управления

2 Этапы развития практики и теории менеджмента

3 Типичные стили поведения коммерческих организаций

4 Процесс стратегического управления

5 Исследование внешней среды организации

6 Анализ макроокружения организации. PEST-анализ

7 Конкурентные силы по М. Портеру

8 Анализ фирм-конкурентов

9 Оценка привлекательности отрасли

10 Оценка конкурентоспособности фирмы

11 Эффективность действующей стратегии. SWOT-анализ

12 SNW-анализ

13 Анализ цепочки стоимости

14 Оценка конкурентного статуса фирмы

15 Миссия, цели, стратегии организации

16 Миссия и стратегическое видение организации

17 Формирование целей организации

18 Эталонные стратегии организации

19 Базисные конкурентные стратегии

20 Определение стратегии диверсифицированной компании

21 Процесс выбора стратегии

22 Матрица BCG

23 Матрицы GE/McKinsey и Томпсона-Стрикленда

24 Матрица ADL-LC

25 Система планов организации

26 Реализация стратегии и стратегический контроллинг

27 Стратегическая эффективность и стратегическая рефлексия

28 Процесс реализации стратегии

29 Стратегические изменения

30 Управление сопротивлением

Полностью оценочные средства представлены в учебно-методическом комплексе дисциплины.

## Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

*Промежуточная аттестация* по дисциплине проводится в форме зачета. Зачет проводится в виде *бланкового и/или компьютерного* тестирования.

Для тестирования используются контрольно-измерительные материалы (КИМ) – вопросы и задания в тестовой форме, составляющие банк тестовых заданий (БТЗ) по дисциплине, утвержденный в установленном в университете порядке.

Проверяемыми на промежуточной аттестации элементами содержания являются темы дисциплины, указанные в разделе 4 настоящей программы. Все темы дисциплины отражены в КИМ в равных долях (%). БТЗ включает в себя не менее 100 заданий и постоянно пополняется. БТЗ хранится на бумажном носителе в составе УММ и электронном виде в ЭИОС университета.

Для проверки *знаний* используются вопросы и задания в различных формах:

- закрытой (с выбором одного или нескольких правильных ответов),
- открытой (необходимо вписать правильный ответ),
- на установление правильной последовательности,
- на установление соответствия.

*Умения, навыки (или опыт деятельности) и компетенции* проверяются с помощью компетентностно-ориентированных задач (ситуационных, производственных или кейсового характера) и различного вида конструкторов.

Все задачи являются многоходовыми. Некоторые задачи, проверяющие уровень сформированности компетенций, являются многовариантными. Часть умений, навыков и компетенций прямо не отражена в формулировках задач, но они могут быть проявлены обучающимися при их решении.

В каждый вариант КИМ включаются задания по каждому проверяемому элементу содержания во всех перечисленных выше формах и разного уровня сложности. Такой формат КИМ позволяет объективно определить качество освоения обучающимися основных элементов содержания дисциплины и уровень сформированности компетенций.

### Примеры типовых заданий для проведения промежуточной аттестации обучающихся

#### *Задание в закрытой форме*

В ходе анализа финансового состояния организации было выявлено, что уровень рентабельности недостаточно высок, доля собственных средств в активах не превышает 50% и показатели вероятности банкротства близки к критическим. Для преодоления сложившегося положения дирекция организации сформулировала следующие цели:

- повысить долю собственных средств в активах;

- повысить рентабельность;
- снизить вероятность банкротства;
- повысить квалификацию руководящих кадров;
- ввести в ассортимент новый товар;
- продать в течение года 2500 единиц товара;
- создать региональное представительство в соседней области.

Выберите одну из трех стратегий:

А – расширение деятельности путем освоения новых видов продукции;

В – расширение путем увеличения доли рынка по уже выпускаемой продукции;

С – сохранение прежних позиций с увеличением относительной доли выпуска наиболее рентабельной продукции.

#### *Задание в открытой форме*

По результатам анализа развития предприятия была сформулирована цель «повысить производительность труда». Используя метод структуризации цели «дерево целей», выделите стратегические направления развития предприятия для увеличения производительности труда на предприятии. Назовите основные правила построения «дерева целей».

#### *Задание на установление правильной последовательности*

Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели, моделирование объекта управления.

#### *Задание на установление соответствия*

Установите правильное соответствие:

1 Критерий, обеспечивающий максимальный выигрыш среди максимально возможных

2 Критерий, который рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда считывать на худшее), ни оптимизмом (все будет наилучшим образом)

3 Критерий, при использовании которого обеспечивается наименьшее значение максимальной величины риска

4 Критерий дисперсии случайной величины выигрыша

а) Критерий Вальда

б) Критерий Гурвица

в) Критерий Сэвиджа

г) Критерий математического ожидания

### Компетентностно-ориентированная задача

1 Известно, что для преодоления кризисного положения дирекция организации сформулировала следующие цели:

- повысить долю собственных средств в активах;
- повысить рентабельность;
- снизить вероятность банкротства;
- повысить квалификацию руководящих кадров;
- ввести в ассортимент новый товар;
- продать в течение года 2500 единиц товара;
- создать региональное представительство в соседней области.

Дирекция организации рассматривает 3 стратегии:

А – расширение деятельности путем освоения новых видов продукции;

В – расширение путем увеличения доли рынка по уже выпускаемой продукции;

С – сохранение прежних позиций с увеличением относительной доли выпуска наиболее рентабельной продукции.

По данным таблицы 1, в которой проведена оценка стратегий по отношению к достижению каждой из 7 целей, рассчитайте полезности стратегий.

Таблица 1 – Оценка стратегий по отношению к достижению целей

Цель	Стратегия	А	В	С
1		0,8	0,8	0,8
2		0,7	0,7	0,8
3		0,6	0,7	0,8
4		0,4	0,5	0,6
5		1	0,4	0,3
6		0,8	0,9	0,7
7		0,7	0,8	0,6

2 ОАО «Электроагрегат» - промышленное предприятие, специализирующееся на выпуске передвижных и стационарных источников энергообеспечения. На предприятии диагностированы следующие проблемы: недостаток квалифицированного персонала, отток специалистов (в основном кадры формируются за счет людей, которые довольно долго работают на предприятии и из молодежи, у которой отсутствует квалификация); моральный и физический износ оборудования; не развита сеть дилеров. Причиной проблем является низкая прибыль. Увеличение прибыли позволило бы пустить дополнительные средства на финансирование проектов, способствующих выходу из сложившейся ситуации. Разработайте схему системного анализа проблем развития предприятия.

3 Специалисты экономических служб АО «Альфа» методом «мозговой атаки» выделили цели развития предприятия на следующий год и объединили их в иерархии (рис. 1).

Требуется определить приоритетность целей низового уровня относительно достижения генеральной на основе метода парных сравнений, используя специальную шкалу отношений.

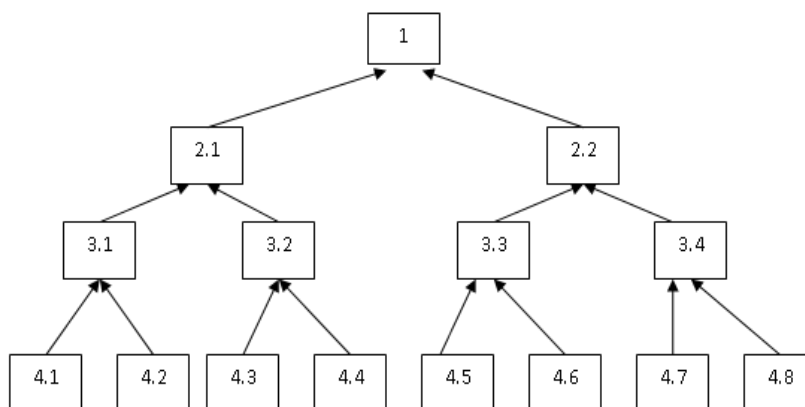


Рисунок 1 - Дерево целей развития АО «Альфа» на плановый период

На рисунке 1 сформулированы следующие цели:

- 1 - увеличить прибыль от реализации товарной продукции на 20%;
- 2.1 – увеличить выручку от реализации продукции на 12,5%;
- 2.2 – снизить полную себестоимость ТП на 5%;
- 3.1 – увеличить объем реализации товарной продукции на 10%;
- 3.2 – увеличить объем прочей реализации и услуг на 20%;
- 3.3 – снизить общезаводскую производственную себестоимость на 30 тыс. руб.;
- 3.4 – снизить внепроизводственные расходы на 35 млн. руб.;
- 4.1 – снизить период реализации продукции на 3 дня;
- 4.2 – увеличить число торговых посредников при сбыте продукции;
- 4.3 – увеличить объем реализации услуг на 8%;
- 4.4 - увеличить объем прочей реализации на 12%;
- 4.5 – снизить общезаводские расходы на 15 млн. руб.;
- 4.6 – снизить цеховую себестоимость на 15 млн. руб.;
- 4.7 – снизить затраты на сбыт продукции на 20 млн. руб.;
- 4.8 – снизить прочие внепроизводственные расходы на 15 млн. руб.

Полностью оценочные материалы и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся представлены в УММ по дисциплине.

#### 7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, регулируются следующими нормативными актами университета:

– положение П 02.016 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;

– методические указания, используемые в образовательном процессе, указанные в списке литературы.

Для *текущего контроля успеваемости* по дисциплине в рамках действующей в университете балльно-рейтинговой системы применяется следующий порядок начисления баллов:

Таблица 7.4 – Порядок начисления баллов в рамках БРС

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Практическое занятие №1 (Теоретические основы управления стратегическими изменениями)	2	В ходе семинара продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов теста.	4	В ходе семинара продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы более чем на 50% вопросов теста.
Практическое занятие №2 (Исследование внешней среды организации)	2	В ходе семинара продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов теста.	4	В ходе семинара продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы более чем на 50% вопросов теста.
Практическое занятие №3 (Оценка конкурентоспособности фирмы)	2	В ходе семинара продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов теста.	4	В ходе семинара продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы более чем на 50% вопросов теста.
Практическое занятие №4 (Миссия, цели, стратегии организации. Определение стратегии диверсифицированной компании)	2	В ходе семинара продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов теста.	4	В ходе семинара продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы более чем на 50% вопросов теста.
Практическое занятие №5	4	В ходе семинара проде-	6	В ходе семинара проде-



Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
(Реализация стратегических изменений)		монстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов теста. Задача решена, но выводы по результатам решения не сделаны.		монстрировано глубокое знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы более чем на 50% вопросов теста. Задача решена и сделаны выводы по результатам решения.
СРС	12		24	
Итого	24		48	
Посещаемость	0		16	
Экзамен	0		36	
Итого	24		100	

Для промежуточной аттестации обучающихся, проводимой в виде тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. В каждом варианте КИМ –16 заданий (15 вопросов и одна задача).

Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Максимальное количество баллов за тестирование – 36 баллов.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **8.1 Основная учебная литература**

1 Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2020. - 304 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215> (дата обращения: 16.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2 Управление изменениями : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обуч. по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация (степень бакалавр)) / [Ч. Н. Зайдуллина [и др.] ; под ред. Т. Ю. Ивановой. - Москва : КноРус, 2017. - 352 с. - (Бакалавриат. ФГОС 3+). - ISBN 978-5-406-03271-8 : 570.97 р. - Текст : непосредственный.

## 8.2 Дополнительная учебная литература

3 Анцупов, А. Я. Стратегическое управление : монография / А. Я. Анцупов. - Издание 3-е., испр. и перераб. - Москва : Техносфера, 2015. - 344 с. - (Библиотека Института стратегий развития). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444848>. - (дата обращения: 16.08.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный

4 Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Емельянова ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - 2-е изд., доп. - Томск : Эль Контент, 2015. - 114 с. : схем., табл. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480631> (дата обращения: 19.11.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Библиогр.: с. 104-108. - Текст : электронный.

5 Крыжановская, Ольга Александровна. Стратегический менеджмент : [Электронный ресурс] : учебное пособие : [предназначено для аудиторной и самостоятельной работы студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.05 «Бизнес-информатика»] / О. А. Крыжановская, Ю. В. Вертакова ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Электрон. текстовые дан. (7314 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 348 с. - Текст : электронный

6 Крыжановская, Ольга Александровна. Управление изменениями в развитии социально-экономических систем: маркетинговый подход : монография / О. А. Крыжановская, Ю. В. Вертакова ; Курский государственный технический университет. - Воронеж : Научная книга, 2010. - 179 с. - Текст : непосредственный.

7 Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 623 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473> (дата обращения: 01.10.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8 Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. - Ставрополь : СЕКВОЙЯ, 2017. - 80 с. : ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>. (дата обращения: 16.08.2021). – Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

9 Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : практическое пособие : профессиональная литература / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; пер. Л. Л. Царук. - 2-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. : схем., табл., ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428137>. (дата обращения: 16.08.2021). – Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

10 Стратегическая реорганизация как механизм стратегического менеджмента промышленного предприятия : монография / О. Ю. Храпова [и др.] ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Электрон. текстовые дан. (6 273 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2016. - 181, [1] с. - Текст : электронный.

11 Стратегический менеджмент : учебник / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера ; под ред. П. А. Михненко. - Москва : Уни-

верситет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434> (дата обращения: 10.09.2021). - Режим доступа: по подписке. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 : Б. ц. - Текст : электронный.

12 Трубникова, В. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. В. Трубникова ; Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2007. - 180 с. - (Система дистанционного обучения). – Текст : непосредственный.

13 Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - Москва : Дашков и Ко, 2018. - 468 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>

### **8.3 Перечень методических указаний**

1 Управление стратегическими изменениями : методические указания к практическим занятиям для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. И. А. Козьева. - Курск : ЮЗГУ, 2018. - 37 с. - Текст : электронный.

2 Управление стратегическими изменениями : методические указания по выполнению самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. И. А. Козьева. - Курск : ЮЗГУ, 2018. - 27 с. - Текст : электронный.

### **8.4 Другие учебно-методические материалы**

Вопросы статистики

Вопросы экономики

Менеджмент в России и за рубежом

Национальные интересы. Приоритеты и безопасность

Региональная экономика: теория и практика

Региональные исследования

Российская экономика: прогнозы и тенденции

Российский экономический журнал

Экономика региона

Экономика России: 21 век

Экономист

Экономическое развитие России

Эксперт

### **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1 <http://economy.gov.ru> - Официальный сайт Министерства экономического развития РФ

2 <http://foresight.hse.ru> - Официальный сайт Международного научно-образовательного Форсайт-центр ИСИЭЗ НИУ Высшая школа экономики

- 3 <http://foresight.sfu-kras.ru> - Форсайт-портал Сибирского федерального университета
- 4 <http://gov.ru/main/page3.html> - Официальный сайт Администрации Президента Российской Федерации
- 5 <http://minenergo.gov.ru> - Официальный сайт Министерства энергетики РФ
- 6 <http://minpromtorg.gov.ru> – Официальный сайт Министерства промышленности и торговли РФ
- 7 <http://www.cemi.rssi.ru> – Официальный сайт Центрального экономико-математического института
- 8 <http://www.ecfor.ru> – Официальный сайт Института народнохозяйственного прогнозирования
- 9 <http://www.gks.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ
- 10 <http://www.gov.ru> - Официальная Россия. Сервер органов государственной власти
- 11 <http://www.gov.ru/main/regions/regioni-44.html> - Официальные сайты субъектов РФ в сети Интернет
- 12 <http://www.ipu.ru> - Официальный сайт Института проблем управления им. В.А. Трапезникова
- 13 <http://www.isa.ru> - Официальный сайт Института системного анализа
- 14 <http://www.maib.ru> - Официальный сайт Международной академии исследований будущего (International Futures Research Academy)

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Управление стратегическими изменениями» являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с

докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, защиты рефератов, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины «Управление стратегическими изменениями»: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желания студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Прочитанное следует закрепить в памяти. Одним из приемов закрепления освоенного материала является конспектирование, без которого немыслима серьезная работа над литературой. Систематическое конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины «Управление стратегическими изменениями» с целью освоения и закрепления компетенций.

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Управление стратегическими изменениями» - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

**11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Libreoffice операционная система Windows  
Антивирус Касперского (или ESETNOD)

## **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Работа студентов организована в аудитории в соответствии с расписанием. Наглядность и эффективность докладов (презентаций, лекционного материала) достигается с помощью Мультимедиа центра (проектор inFocusIN24 с ноутбуком ASUSX50VL и экран на треноге DraperDiplomat 60x60).

## **13 Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

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

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

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

**14 Лист дополнений и изменений, внесенных в рабочую программу дисциплины**


Номер изменения	Номера страниц				Всего страниц	Дата	Основание для изменения и подпись лица, проводившего изменения
	измененных	замененных	аннулированных	новых			

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Декан факультета

экономики и менеджмента*(наименование ф-та полностью)* Т.Ю. Ткачева  
*(подпись, инициалы, фамилия)*

« 31 » 08 2021 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление стратегическими изменениями*(наименование дисциплины)*ОПОП ВО 38.04.01 Экономика  
*шифр и наименование направления подготовки (специальности)*направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков»  
*наименование направленности (профиля, специализации)*форма обучения заочная  
*(очная, очно-заочная, заочная)*


Курск – 2021

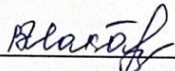


Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика на основании учебного плана ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков», одобренного Ученым советом университета (протокол № 6 «26» 02 2021 г.).

Рабочая программа дисциплины обсуждена и рекомендована к реализации в образовательном процессе для обучения студентов по ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков» на заседании кафедры экономики, управления и аудита, протокол № 20 «25» 06 2021 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  Бессонова Е.А.

Разработчик программы  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_  Козьева И.А.  
(ученая степень и ученое звание, Ф.И.О.)

Директор научной библиотеки \_\_\_\_\_  Макаровская В.Г.

Рабочая программа дисциплины пересмотрена, обсуждена и рекомендована к реализации в образовательном процессе на основании учебного плана ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков», одобренного Ученым советом университета протокол № 7 «8» 02 2022 г., на заседании кафедры экономики, управления и аудита, протокол № 7 «8» 02 2022 г., 24 и т. от 21.02.2022, №1  
(наименование кафедры, дата, номер протокола)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ 

Рабочая программа дисциплины пересмотрена, обсуждена и рекомендована к реализации в образовательном процессе на основании учебного плана ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков», одобренного Ученым советом университета протокол № 3 «30» 06 2023 г., на заседании кафедры экономики, управления и аудита, от 21.06.23, №1  
(наименование кафедры, дата, номер протокола)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  Бессонова Е.А.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и рекомендована к применению в образовательном процессе на основании учебного плана ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность «Экономика фирмы и отраслевых рынков, одобренного Ученым советом университета протокол № 12 от 24.06.2024г. на заседании кафедры экономики, управления и аудита, протокол № 21 от 19.06.2024г.

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Бессонова Е.А.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и рекомендована к применению в образовательном процессе на основании учебного плана ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность «Экономика фирмы и отраслевых рынков, одобренного Ученым советом университета протокол № \_\_\_\_\_ на заседании кафедры экономики, управления и аудита, протокол № \_\_\_\_\_

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Бессонова Е.А.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и рекомендована к применению в образовательном процессе на основании учебного плана ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность «Экономика фирмы и отраслевых рынков, одобренного Ученым советом университета протокол № \_\_\_\_\_ на заседании кафедры экономики, управления и аудита, протокол № \_\_\_\_\_

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Бессонова Е.А.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и рекомендована к применению в образовательном процессе на основании учебного плана ОПОП ВО 38.04.01 Экономика, направленность «Экономика фирмы и отраслевых рынков, одобренного Ученым советом университета протокол № \_\_\_\_\_ на заседании кафедры экономики, управления и аудита, протокол № \_\_\_\_\_

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Бессонова Е.А.

## **1 Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы**

**Цель дисциплины** - формирование у студентов компетенций, необходимых для разработки механизма управления стратегическими изменениями; формирование знаний, умений и навыков, владения основными инструментами диагностики и выбора стратегий развития социально-экономических систем.

### **1.2 Задачи дисциплины**

- освоение теоретических и методологических основ управления стратегическими изменениями;
- формирование практических навыков современного стратегического управления;
- расширение знаний и навыков принятия стратегических решений, критического мышления, основанных на современных математических методах и научных подходах к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды;
- формирование навыков коммуникаций, позволяющих эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;
- совершенствование опыта управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического управления применительно к различным условиям деятельности организации;
- развитие творческого отношения к мировому опыту стратегического управления.

### **1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы**

Таблица 1.3 – Результаты обучения по дисциплине

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
ПК-1	Способен проводить анализ состояния бизнеса и предложить пути устойчивого развития	ПК-1.3 Использует методы прогнозирования и моделирования ключевых экономических показателей для определения основных направлений устойчивого развития бизнеса	<p><b>Знать:</b> методы прогнозирования и моделирования ключевых экономических показателей для определения основных направлений устойчивого развития бизнеса</p> <p><b>Уметь:</b> применять методы прогнозирования и моделирования ключевых экономических показателей для определения основных направлений устойчивого развития бизнеса</p> <p><b>Владеть:</b> практическими навыками применения методов прогнозирования и моделирования ключевых экономических показателей для определения основных направлений устойчивого развития бизнеса</p>
ПК-3	Способен осуществлять управление проектами для достижения стратегических целей	ПК-3.1 Осуществляет управление проектной деятельностью	<p><b>Знать:</b> принципы, методы и технологии управления проектной деятельностью</p> <p><b>Уметь:</b> осуществлять управление проектной деятельностью</p> <p><b>Владеть:</b> практическими навыками управления проектной деятельностью</p>
		ПК-3.2 Обосновывает затраты на реализацию проектов	<p><b>Знать:</b> методы обоснования затрат на реализацию проектов</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать затраты на реализацию проектов</p> <p><b>Владеть:</b> практическими навыками обоснования затрат на реализацию проектов</p>

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
ПК-5	Способен проводить системный анализ и управлять рисками на всех этапах реализации инвестиционного проекта в различных отраслях экономики	ПК-5.1 Определяет этапы и операции реализации инвестиционного проекта	<p><b>Знать:</b> этапы и операции реализации инвестиционного проекта</p> <p><b>Уметь:</b> определять этапы и операции реализации инвестиционного проекта</p> <p><b>Владеть:</b> практическими навыками определения этапов и операций реализации инвестиционного проекта</p>

## 2 Указание места дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Дисциплина «Управление стратегическими изменениями» является элективной дисциплиной, входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, основной профессиональной образовательной программы – программы магистратуры 38.04.01. Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков». Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

## 3 Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетные единицы (з.е.), 108 академических часов.

Таблица 3 – Объем дисциплины

Виды учебной работы	Всего, часов
Общая трудоемкость дисциплины	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего)	12,1
в том числе:	
лекции	4
лабораторные работы	0
практические занятия	8
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	91,9

Виды учебной работы	Всего, часов
Контроль (подготовка к зачету)	4
Контактная работа по промежуточной аттестации (всего АттКР)	0,1
в том числе:	
зачет	0,1
зачет с оценкой	не предусмотрен
курсовая работа (проект)	не предусмотрена
экзамен (включая консультацию перед экзаменом)	не предусмотрен

#### **4 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

##### **4.1 Содержание дисциплины**

Таблица 4.1.1 – Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями	Предпосылки возникновения стратегического управления. Этапы развития практики и теории менеджмента. Типы управления стратегическими изменениями: активное и пассивное управление изменениями. Типичные стили поведения коммерческих организаций. Процесс стратегического менеджмента.
2	Исследование внешней среды организации	Анализ макроокружения организации. PEST-анализ. Анализ конкуренции в отрасли. Анализ фирм-конкурентов. Оценка привлекательности отрасли.
3	Оценка конкурентоспособности фирмы	Эффективность действующей стратегии. SWOT-анализ. SNW-анализ. Анализ цепочки стоимости. Оценка конкурентного статуса фирмы.
4	Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании	Миссия и стратегическое видение организации. Формирование целей организации. Эталонные стратегии организации. Базовые конкурентные стратегии. Создание «стартовой площадки». Планирование процесса изменений. Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами. Планирование процесса внедрения стратегических изменений. Институционализация новой стратегии развития территории. Процесс выбора стратегии. Внешние факторы. Внутренние факторы. Шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов. Матрица BCG. Матрицы McKinsey и Томпсона-Стрикленда. МОДЕЛЬ ADL-LC. Стратегические маршруты. Система планов организации.

5	Реализация стратегических изменений	Стратегическая эффективность и стратегическая рефлексия. Процесс реализации стратегии. Базовые возможности достижения синергии. Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения. Управление сопротивлением. Подходы к управлению реализацией стратегических изменений. Сущность стратегического контроллинга. Характеристики стратегического и тактического контроллинга. Ключевые функции отдела стратегического развития.
---	-------------------------------------	--

Таблица 4.1.2 – Содержание дисциплины и ее методическое обеспечение

№	Раздел (тема) дисциплины	Виды деятельности			Учебно-методические материалы	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)	Компетенции
		лек, час	№ лаб.	№ пр.			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями	0		1	У- 1, 3, 5, 9, 11	С2, Т2, Р2	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1
2	Исследование внешней среды организации	1		1	У-1, 3, 5, 6, 7, 9 МУ-1, 2	С4, Т6, Р8	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1
3	Оценка конкурентоспособности фирмы	1		2	У-1, 3, 5, 6, 7, 9, 11, МУ-1, 2	С10, Т12, Р12	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1
4	Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании	1		3	У- 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9 МУ-1, 2	С14, Т16, Р16	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1
5	Реализация стратегических изменений	1		4	У- 1, 3, 5, 6, 7 МУ-1, 2	С18, Т18, Р18	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1

С – семинар, Т – тестирование, Р – защита (проверка) рефератов

## 4.2 Лабораторные работы и (или) практические занятия

### 4.2.1 Практические занятия

Таблица 4.2.1 – Практические занятия

№	Наименование практического занятия	Объем, час.
1	2	3
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями	1
2	Исследование внешней среды организации	1
3	Оценка конкурентоспособности фирмы	2
4	Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании	2
5	Реализация стратегических изменений	2
Итого		8

### 4.3 Самостоятельная работа студентов (СРС)

Таблица 4.3 – Самостоятельная работа студентов

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Срок выполнения	Время, затрачиваемое на выполнение СРС, час
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями	4 неделя	20
2	Исследование внешней среды организации	8 неделя	20
3	Оценка конкурентоспособности фирмы	12 неделя	20
4	Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании	16 неделя	20
5	Реализация стратегических изменений	18 неделя	11,9
Итого			91,9

### 5 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Студенты могут при самостоятельном изучении отдельных тем и вопросов дисциплин пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими разработками кафедры в рабочее время, установленное Правилами внутреннего распорядка работников.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по данной дисциплине организуется:

*библиотекой университета:*

- библиотечный фонд укомплектован учебной, методической, научной, периодической, справочной и художественной литературой в соответствии с УП и данной РПД;
- имеется доступ к основным информационным образовательным ресурсам, информационной базе данных, в том числе библиографической, возможность выхода в Интернет.

*кафедрой:*

- путем обеспечения доступности всего необходимого учебно-методического и справочного материала;
- путем предоставления сведений о наличии учебно-методической литературы, современных программных средств.
- путем разработки:
  - методических рекомендаций, пособий по организации самостоятельной работы студентов;
  - тем рефератов;
  - вопросов к зачету;
  - методических указаний к выполнению лабораторных работ и т.д.

*типографией университета:*



– помощь авторам в подготовке и издании научной, учебной и методической литературы;

–удовлетворение потребности в тиражировании научной, учебной и методической литературы.

## **6 Образовательные технологии. Технологии использования воспитательного потенциала дисциплины**

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в образовательном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций обучающихся.

Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении аудиторных занятий не предусмотрены

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Таблица 7.1 – Этапы формирования компетенций

Код и наименование компетенции	Этапы формирования компетенций и дисциплины (модули)и практики, при изучении/ прохождении которых формируется данная компетенция		
	начальный	основной	завершающий
1	2	3	4
ПК-1 Способен проводить анализ состояния бизнеса и предложить пути устойчивого развития	Методы прогнозирования экономики фирмы и отраслей Стратегические модели развития бизнеса в отраслях Управление стратегическими изменениями	Анализ хозяйственной деятельности организации	Кооперация и интеграция в отраслях экономики Маркетинговые исследования отраслевых рынков Инвестиционно-инновационная политика фирмы Критериальный выбор управленческих решений Логистика (продвинутый уровень) Преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-3 Способен осуществлять управление проектами для дос-	Методы прогнозирования экономики	Управление проектами (продвинутый уровень)	Ценообразование в отраслях и сферах деятельности Ценовая политика фирмы

тижения стратегических целей	фирмы и отраслей Стратегические модели развития бизнеса в отраслях Управление стратегическими изменениями Кадровое управление и консалтинг	Анализ хозяйственной деятельности организации	Управление затратами в отраслях и сферах деятельности Преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-5 Способен проводить системный анализ и управлять рисками на всех этапах реализации инвестиционного проекта в различных отраслях экономики	Стратегические модели развития бизнеса в отраслях Управление стратегическими изменениями Методы прогнозирования экономики фирмы и отраслей Кадровое управление и консалтинг	Анализ хозяйственной деятельности организации	Критериальный выбор управленческих решений Маркетинговые исследования отраслевых рынков Экономика и управление качеством продукции и конкурентоспособностью фирмы Преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 7.2 – Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Код компетенции/ этап (указывается название этапа из п.7.1)	Показатели оценивания компетенций (индикаторы достижения компетенций, закрепленные за дисциплиной)	Критерии и шкала оценивания компетенций		
		Пороговый уровень («удовлетворительно»)	Продвинутый уровень (хорошо)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5

Код компетенции/ этап (указывается название этапа из п. 7.1)	Показатели оценивания компетенций (индикаторы достижения компетенций, закрепленные за дисципли- ной)	Критерии и шкала оценивания компетенций		
		Пороговый уровень («удовлетворитель- но»)	Продвинутый уровень (хорошо)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5
ПК-1 / на- чальный	ПК-1.3 Испо- льзует мето- ды прогно- зирования и моделирова- ния ключевых экономиче- ских показа- телей для оп- ределения основных на- правлений устойчивого развития биз- неса	<b>Знать:</b> фрагментар- ные знания методов прогнозирования и моделирования ключе- вых экономиче- ских показателей для определения основ- ных направлений ус- тойчивого развития бизнеса <b>Уметь:</b> на пороگو- вом уровне приме- нять методы прогно- зирования и модели- рования ключевых экономических пока- зателей для опреде- ления основных на- правлений устойчи- вого развития бизне- са <b>Владеть:</b> практиче- скими навыками применения методов прогнозирования и моделирования ключе- вых экономиче- ских показателей для определения основ- ных направлений ус- тойчивого развития бизнеса на пороگو- вом уровне	<b>Знать:</b> на про- двинутом уровне методы прогнози- рования и моде- лирования ключе- вых экономиче- ских показателей для определения основных направ- лений устойчиво- го развития биз- неса <b>Уметь:</b> на про- двинутом уровне применять методы прогнозирования и моделирования ключевых эконо- мических показате- лей для определе- ния основных направлений ус- тойчивого разви- тия бизнеса <b>Владеть:</b> практи- ческими навыка- ми применения методов прогно- зирования и моде- лирования ключе- вых экономиче- ских показателей для определения основных направ- лений устойчиво- го развития биз- неса на продвину- том уровне	<b>Знать:</b> на высоком уровне методы про- гнозирования и мо- делирования ключе- вых экономических показателей для оп- ределения основных направлений усстой- чивого развития бизнеса <b>Уметь:</b> на высоком уровне применять методы прогнози- рования и моделирова- ния ключевых эконо- мических показате- лей для определе- ния основных на- правлений устойчи- вого развития бизне- са <b>Владеть:</b> практиче- скими навыками применения методов прогнозирования и моделирования ключе- вых экономиче- ских показателей для определения основ- ных направлений устойчивого разви- тия бизнеса
ПК-3 / на- чальный	ПК-3.1 Осущ- ествляет управление проектной деятельно- стью	<b>Знать:</b> фрагментар- ные знания принци- пов, методов и тех- нологий управления проектной деятель- ностью <b>Уметь:</b> на пороگو- вом уровне осущест-	<b>Знать:</b> основные принципы, мето- ды и технологии управления про- ектной деятельно- стью <b>Уметь:</b> на про- двинутом уровне	<b>Знать:</b> на высоком уровне принципы, методы и технологии управления проект- ной деятельностью <b>Уметь:</b> на высоком уровне осуществлять управление проект-

Код компетенции/ этап (указывается название этапа из п. 7.1)	Показатели оценивания компетенций (индикаторы достижения компетенций, закрепленные за дисципли- ной)	Критерии и шкала оценивания компетенций		
		Пороговый уровень («удовлетворитель- но»)	Продвинутый уровень (хорошо)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5
		влять управление проектной деятельностью <b>Владеть:</b> на пороговом уровне практическими навыками управления проектной деятельностью	осуществлять управление проектной деятельностью <b>Владеть:</b> на продвинутом уровне практическими навыками управления проектной деятельностью	ной деятельностью <b>Владеть:</b> на высоком уровне практическими навыками управления проектной деятельностью
	ПК-3.2 Обосновывает затраты на реализацию проектов	<b>Знать:</b> некоторые методы обоснования затрат на реализацию проектов <b>Уметь:</b> на пороговом уровне обосновывать затраты на реализацию проектов <b>Владеть:</b> на пороговом уровне практическими навыками обоснования затрат на реализацию проектов	<b>Знать:</b> основные методы обоснования затрат на реализацию проектов <b>Уметь:</b> на продвинутом уровне обосновывать затраты на реализацию проектов <b>Владеть:</b> на продвинутом уровне практическими навыками обоснования затрат на реализацию проектов	<b>Знать:</b> на высоком уровне методы обоснования затрат на реализацию проектов <b>Уметь:</b> на высоком уровне обосновывать затраты на реализацию проектов <b>Владеть:</b> на высоком уровне практическими навыками обоснования затрат на реализацию проектов
ПК-5 / начальный	ПК-5.1 Определяет этапы и операции реализации инвестиционного проекта	<b>Знать:</b> на пороговом уровне этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Уметь:</b> на пороговом уровне определять этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Владеть:</b> практическими навыками определения этапов и операций реализации инвестиционного проекта на пороговом уровне	<b>Знать:</b> на продвинутом уровне этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Уметь:</b> на продвинутом уровне определять этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Владеть:</b> практическими навыками определения этапов и операций реализации инвестиционного проекта на продвинутом уровне	<b>Знать:</b> на высоком уровне этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Уметь:</b> на высоком уровне определять этапы и операции реализации инвестиционного проекта <b>Владеть:</b> практическими навыками определения этапов и операций реализации инвестиционного проекта на высоком уровне

**7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы**

Таблица 7.3 - Паспорт комплекта оценочных средств для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Технология формирования	Оценочные средства		Описание шкал оценивания
				наименование	№№ заданий	
1	2	3	4	5	6	7
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1	Лекция Практическое занятие СРС	Семинар	1-10	Согласно табл.7.2
				Тест	1-20	
				Реферат	1-30	
2	Исследование внешней среды организации	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1	Лекция Практическое занятие СРС	Семинар	11-20	Согласно табл.7.2
				Тест	21-40	
				Реферат	1-30	
3	Оценка конкурентоспособности фирмы	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1	Лекция Практическое занятие СРС	Семинар	21-30	Согласно табл.7.2
				Тест	41-60	
				Реферат	1-30	
4	Миссия, цели, стратеги организации. Определение стратегии диверсифицированной компании	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1	Лекция Практическое занятие СРС	Семинар	61-80	Согласно табл.7.2
				Тест	37-48	
				Реферат	1-30	
5	Реализация стратегических изменений	ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-5.1	Лекция Практическое занятие СРС	Семинар	41-50	Согласно табл.7.2
				Тест	81-100	
				Реферат	1-30	

Примеры типовых контрольных заданий для проведения текущего контроля успеваемости

Примеры типовых контрольных заданий для текущего контроля

Вопросы для собеседования по разделу (теме) 1 «Теоретические основы управления стратегическими изменениями»

- 1) В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?
- 2) Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?
- 3) Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?
- 4) Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?
- 5) К чему сводится философия организационного развития?
- 6) Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?
- 7) В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?
- 8) Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?
- 9) Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.
- 10) Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?

Тест по разделу (теме) 1 «Теоретические основы управления стратегическими изменениями»

1. Цель фирмы – это:
  - А) Стратегическая направленность в бизнесе
  - Б) Желаемый результат, которого стремится добиться фирма
  - В) Определенное предназначение и смысл существования фирмы
2. Выделяют четыре сферы, применительно к которым организация устанавливает свои основные цели:
  - А) Доходы организации; работа с клиентами; потребности и благосостояние сотрудников; социальная ответственность
  - Б) Внешняя среда; внутренняя среда; персонал; производимая продукция
  - В) Доля на рынке; величина прибыли; новые структурные подразделения; техническое первенство
3. Что является результатом стратегического управления?
  - А) Результатом стратегического управления является рассмотрение предприятия как социальной системы
  - Б) Результатом стратегического управления является гарантирование поставок сырья на долгосрочный период
  - В) Результатом стратегического управления является создание конкурентной продукции, ресурсов, организационной структуры, информационной

системы и процессов управления, обеспечивающих чувствительность к изменениям внешней среды

4. Какое из определений функций стратегического управления верно?

А) Функции стратегического управления – концепция взаимосвязанных элементов процесса управления: анализа, планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для достижения целей и стратегий предприятия

Б) Функции стратегического управления – концепция взаимосвязанных элементов процесса планирования, необходимых для составления стратегического плана и детализирующих его оперативные планы и программы

В) Функции стратегического управления – концепция взаимосвязанных элементов процесса управления, необходимых для приобретения основных навыков и ресурсов

5. Что относится к основным функциям стратегического планирования и управления?

А) определение круга задач, ориентиров, проблем стратегического планирования; формирование целей; оценка производств; определение быстрой реакции и своевременного ответа на проблемы стратегического характера

Б) расширение или сокращение диапазона изделий; основное расширение или сокращение производственных мощностей

В) распределение по новым изделиям или областям рынка; гарантирование поставок сырья на долгосрочный период; приобретение основных навыков и ресурсов

6. Что предполагает системное мышление согласно принципу системности?

А) Рост понимания достигается путем разложения исследуемой системы на отдельные элементы, а не ее расширения

Б) Рост понимания достигается путем расширения исследуемой системы, а не разложения ее на отдельные элементы

7. Какой принцип означает вовлеченность в процесс планирования всех тех, кого оно затрагивает?

А) Принцип системности

Б) Принцип координации

В) Принцип участия

8. Какой принцип устанавливает, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимосвязи на всех уровнях?

А) Принцип системности

Б) Принцип координации

В) Принцип интеграции

9. Какой принцип означает переход от принципа экономии на масштабах производства к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности?

А) Принцип непрерывности

- Б) Принцип синергизма
- В) Принцип необходимого разнообразия

10. Какие взаимосвязанные управленческие процессы в совокупности представляют собой стратегическое управление?

А) Конкурентный анализ; анализ внешней среды; анализ внутренней среды; ресурсы; определение вида бизнеса; выработка мировоззрения; выбор целей; разработка стратегии; реализация и выполнение стратегий; оценка выполнения стратегий; корпоративная культура

Б) расширение или сокращение диапазона изделий; основное расширение или сокращение производственных мощностей; распределение по новым изделиям или областям рынка; гарантирование поставок сырья на долгосрочный период; приобретение основных навыков и ресурсов

11. К какому процессу относится оценка внешних факторов предприятия?

- А) Реализация и выполнение стратегий
- Б) Определение вида бизнеса
- В) Конкурентный анализ

12. Какой процесс включает преобразование глобальных задач предприятия в стратегические цели, как на краткосрочный, так и на долгосрочный период?

- А) Выбор цели
- Б) Выработка мировоззрения
- В) Оценка и контроль выполнения стратегии

13. Какое из определений стратегии предприятия верно?

А) Стратегия предприятия – это средства, с помощью которых субъект менеджмента воздействует на управляемый им объект

Б) Стратегия предприятия – это генеральная программа действий предприятия, устанавливающая приоритеты проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей

В) Стратегия предприятия – концепция взаимосвязанных элементов процесса планирования, необходимых для составления стратегического плана и детализирующих его оперативные планы и программы

14. Какая стратегия является планом распределения ресурсов и системы мер для осуществления одной из целей предприятия?

- А) Общая стратегия
- Б) Деловая стратегия
- В) Тактика

15. Какой конкурентной стратегией является направление политики фирмы, которая связывает достижение конкурентных преимуществ с обеспечением более дешевого производства и сбыта продукции?

- А) Стратегия низких издержек
- Б) Стратегия дифференциации
- В) Стратегия узкой специализации



16. Какой из методов получения ценового преимущества основан на связи между опытом, накопленным в производстве того или иного вида продукции, и суммарными издержками по его производству?

- А) Метод отказа от дорогостоящих сопутствующих услуг
- Б) Метод "опытной кривой"
- В) Метод завоевания монополии на дешевые источники сырья

17. Какой конкурентной стратегией является стратегия, заключающаяся в политике выделения предприятием своих продуктов (или услуг) в качестве особых, отличных от конкурирующих продуктов (услуг)?

- А) Стратегия низких издержек
- Б) Стратегия дифференциации
- В) Стратегия узкой специализации

18. Какой конкурентной стратегией является стратегия, заключающаяся в лучшем, чем у конкурентов, обслуживании сегментов на рынке, достигаемом при помощи более низких издержек, а также разнообразия предлагаемого продукта?

- А) Стратегия низких издержек
- Б) Стратегия дифференциации
- В) Стратегия узкой специализации

19. Какой из нижеперечисленных рисков относится к стратегии специализации?

А) Риск пытаться дифференцировать те особенности и признаки продукта, которые

покупатели не считают нужными

Б) Риск того, что технические открытия могут вызвать понижение издержек соперников

В) Риск того, что ведущие конкуренты могут найти эффективные пути противодействия фирме, занимающейся концентрацией, в обслуживании узкого целевого рынка

20. Когда лучше всего работает стратегия дифференциации?

А) Когда существует много способов разнообразить свой продукт или услуги

Б) Когда ценовая конкуренция является основным фактором конкуренции

В) Когда главным конкурентам трудно или дорого обслуживать целевую рыночную нишу

Тематика рефератов для самостоятельной работы

- 1 Предпосылки возникновения стратегического управления
- 2 Этапы развития практики и теории менеджмента
- 3 Типичные стили поведения коммерческих организаций
- 4 Процесс стратегического управления
- 5 Исследование внешней среды организации
- 6 Анализ макроокружения организации. PEST-анализ

- 7 Конкурентные силы по М. Портеру
- 8 Анализ фирм-конкурентов
- 9 Оценка привлекательности отрасли
- 10 Оценка конкурентоспособности фирмы
- 11 Эффективность действующей стратегии. SWOT-анализ
- 12 SNW-анализ
- 13 Анализ цепочки стоимости
- 14 Оценка конкурентного статуса фирмы
- 15 Миссия, цели, стратегии организации
- 16 Миссия и стратегическое видение организации
- 17 Формирование целей организации
- 18 Эталонные стратегии организации
- 19 Базисные конкурентные стратегии
- 20 Определение стратегии диверсифицированной компании
- 21 Процесс выбора стратегии
- 22 Матрица BCG
- 23 Матрицы GE/McKinsey и Томпсона-Стрикленда
- 24 Матрица ADL-LC
- 25 Система планов организации
- 26 Реализация стратегии и стратегический контроллинг
- 27 Стратегическая эффективность и стратегическая рефлексия
- 28 Процесс реализации стратегии
- 29 Стратегические изменения
- 30 Управление сопротивлением

Полностью оценочные средства представлены в учебно-методическом комплексе дисциплины.

#### Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

*Промежуточная аттестация* по дисциплине проводится в форме зачета. Зачет проводится в виде *бланкового и/или компьютерного* тестирования.

Для тестирования используются контрольно-измерительные материалы (КИМ) – вопросы и задания в тестовой форме, составляющие банк тестовых заданий (БТЗ) по дисциплине, утвержденный в установленном в университете порядке.

Проверяемыми на промежуточной аттестации элементами содержания являются темы дисциплины, указанные в разделе 4 настоящей программы. Все темы дисциплины отражены в КИМ в равных долях (%). БТЗ включает в себя не менее 100 заданий и постоянно пополняется. БТЗ хранится на бумажном носителе в составе УММ и электронном виде в ЭИОС университета.

Для проверки *знаний* используются вопросы и задания в различных формах:

- закрытой (с выбором одного или нескольких правильных ответов),
- открытой (необходимо вписать правильный ответ),
- на установление правильной последовательности,
- на установление соответствия.

*Умения, навыки (или опыт деятельности) и компетенции* проверяются с помощью компетентностно-ориентированных задач (ситуационных, производственных или кейсового характера) и различного вида конструкторов.

Все задачи являются многоходовыми. Некоторые задачи, проверяющие уровень сформированности компетенций, являются многовариантными. Часть умений, навыков и компетенций прямо не отражена в формулировках задач, но они могут быть проявлены обучающимися при их решении.

В каждый вариант КИМ включаются задания по каждому проверяемому элементу содержания во всех перечисленных выше формах и разного уровня сложности. Такой формат КИМ позволяет объективно определить качество освоения обучающимися основных элементов содержания дисциплины и уровень сформированности компетенций.

#### Примеры типовых заданий для проведения промежуточной аттестации обучающихся

##### *Задание в закрытой форме*

В ходе анализа финансового состояния организации было выявлено, что уровень рентабельности недостаточно высок, доля собственных средств в активах не превышает 50% и показатели вероятности банкротства близки к критическим. Для преодоления сложившегося положения дирекция организации сформулировала следующие цели:

- повысить долю собственных средств в активах;
- повысить рентабельность;
- снизить вероятность банкротства;
- повысить квалификацию руководящих кадров;
- ввести в ассортимент новый товар;
- продать в течение года 2500 единиц товара;
- создать региональное представительство в соседней области.

Выберите одну из трех стратегий:

А – расширение деятельности путем освоения новых видов продукции;

В – расширение путем увеличения доли рынка по уже выпускаемой продукции;

С – сохранение прежних позиций с увеличением относительной доли выпуска наиболее рентабельной продукции.

##### *Задание в открытой форме*

По результатам анализа развития предприятия была сформулирована цель «повысить производительность труда». Используя метод структуризации цели «дерево целей», выделите стратегические направления развития

предприятия для увеличения производительности труда на предприятии. Назовите основные правила построения «дерева целей».

*Задание на установление правильной последовательности*

Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели, моделирование объекта управления.

*Задание на установление соответствия*

Установите правильное соответствие:

1 Критерий, обеспечивающий максимальный выигрыш среди максимально возможных

2 Критерий, который рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда считывай на худшее), ни оптимизмом (все будет наилучшим образом)

3 Критерий, при использовании которого обеспечивается наименьшее значение максимальной величины риска

4 Критерий дисперсии случайной величины выигрыша

а) Критерий Вальда

б) Критерий Гурвица

в) Критерий Сэвиджа

г) Критерий математического ожидания

*Компетентностно-ориентированная задача*

1 Известно, что для преодоления кризисного положения дирекция организации сформулировала следующие цели:

- повысить долю собственных средств в активах;
- повысить рентабельность;
- снизить вероятность банкротства;
- повысить квалификацию руководящих кадров;
- ввести в ассортимент новый товар;
- продать в течение года 2500 единиц товара;
- создать региональное представительство в соседней области.

Дирекция организации рассматривает 3 стратегии:

А – расширение деятельности путем освоения новых видов продукции;

В – расширение путем увеличения доли рынка по уже выпускаемой продукции;

С – сохранение прежних позиций с увеличением относительной доли выпуска наиболее рентабельной продукции.

По данным таблицы 1, в которой проведена оценка стратегий по отношению к достижению каждой из 7 целей, рассчитайте полезности стратегий.

Таблица 1 – Оценка стратегий по отношению к достижению целей

Цель	Стратегия	А	В	С
1		0,8	0,8	0,8
2		0,7	0,7	0,8
3		0,6	0,7	0,8
4		0,4	0,5	0,6
5		1	0,4	0,3
6		0,8	0,9	0,7
7		0,7	0,8	0,6

2 ОАО «Электроагрегат» - промышленное предприятие, специализирующееся на выпуске передвижных и стационарных источников энергообеспечения. На предприятии диагностированы следующие проблемы: недостаток квалифицированного персонала, отток специалистов (в основном кадры формируются за счет людей, которые довольно долго работают на предприятии и из молодежи, у которой отсутствует квалификация); моральный и физический износ оборудования; не развита сеть дилеров. Причиной проблем является низкая прибыль. Увеличение прибыли позволило бы пустить дополнительные средства на финансирование проектов, способствующих выходу из сложившейся ситуации. Разработайте схему системного анализа проблем развития предприятия.

3 Специалисты экономических служб АО «Альфа» методом «мозговой атаки» выделили цели развития предприятия на следующий год и объединили их в иерархии (рис. 1).

Требуется определить приоритетность целей низового уровня относительно достижения генеральной на основе метода парных сравнений, используя специальную шкалу отношений.

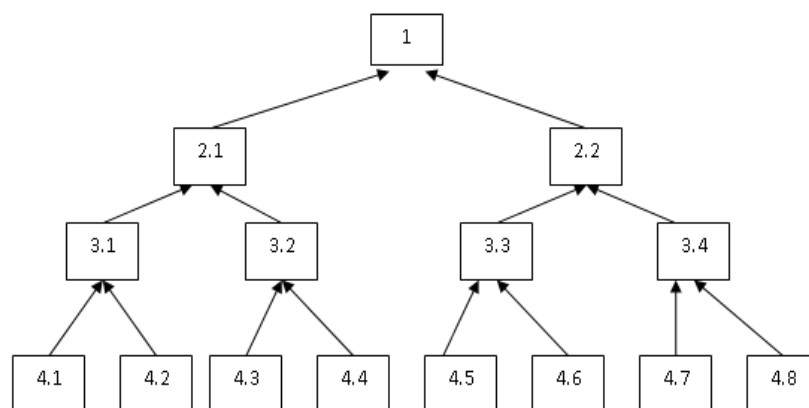


Рисунок 1 - Дерево целей развития АО «Альфа» на плановый период

На рисунке 1 сформулированы следующие цели:

- 1 - увеличить прибыль от реализации товарной продукции на 20%;
- 2.1 – увеличить выручку от реализации продукции на 12,5%;
- 2.2 – снизить полную себестоимость ТП на 5%;
- 3.1 – увеличить объем реализации товарной продукции на 10%;
- 3.2 – увеличить объем прочей реализации и услуг на 20%;
- 3.3 – снизить общезаводскую производственную себестоимость на 30 тыс. руб.;
- 3.4 – снизить внепроизводственные расходы на 35 млн. руб.;
- 4.1 – снизить период реализации продукции на 3 дня;
- 4.2 – увеличить число торговых посредников при сбыте продукции;
- 4.3 – увеличить объем реализации услуг на 8%;
- 4.4 - увеличить объем прочей реализации на 12%;
- 4.5 – снизить общезаводские расходы на 15 млн. руб.;
- 4.6 – снизить цеховую себестоимость на 15 млн. руб.;
- 4.7 – снизить затраты на сбыт продукции на 20 млн. руб.;
- 4.8 – снизить прочие внепроизводственные расходы на 15 млн. руб.

Полностью оценочные материалы и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся представлены в УММ по дисциплине.

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, регулируются следующими нормативными актами университета:

- положение П 02.016 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;
- методические указания, используемые в образовательном процессе, указанные в списке литературы.

Для *текущего контроля успеваемости* по дисциплине в рамках действующей в университете балльно-рейтинговой системы применяется следующий порядок начисления баллов:

Таблица 7.4 – Порядок начисления баллов в рамках БРС

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Практическое занятие №1	2	В ходе семинара проде-	4	В ходе семинара проде-

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
(Теоретические основы управления стратегическими изменениями)		монстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов теста.		монстрировано глубокое знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы более чем на 50% вопросов теста.
Практическое занятие №2 (Исследование внешней среды организации)	2	В ходе семинара продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов теста.	4	В ходе семинара продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы более чем на 50% вопросов теста.
Практическое занятие №3 (Оценка конкурентоспособности фирмы)	2	В ходе семинара продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов теста.	4	В ходе семинара продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы более чем на 50% вопросов теста.
Практическое занятие №4 (Миссия, цели, стратегии организации. Определение стратегии диверсифицированной компании)	2	В ходе семинара продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов теста.	4	В ходе семинара продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы более чем на 50% вопросов теста.
Практическое занятие №5 (Реализация стратегических изменений)	2	В ходе семинара продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов теста. Задача решена, но выводы по результатам решения не сделаны.	4	В ходе семинара продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме. Даны правильные ответы более чем на 50% вопросов теста. Задача решена и сделаны выводы по результатам решения.
СРС	4		16	
Итого	14		36	
Посещаемость	0		14	
Зачет	0		60	
Итого	14		100	

*Для промежуточной аттестации, проводимой в форме тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. В каждом варианте КИМ – 20 вопросов в закрытой форме. Каждый верный ответ оценивается в зависимости от сложности от 1 до 5 баллов. Максимальное количество баллов за тестирование - 60 баллов.*

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **8.1 Основная учебная литература**

1 Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2020. - 304 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215> (дата обращения: 16.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2 Управление изменениями : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обуч. по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация (степень бакалавр)) / [Ч. Н. Зайдуллина [и др.] ; под ред. Т. Ю. Ивановой. - Москва : КноРус, 2017. - 352 с. - (Бакалавриат. ФГОС 3+). - ISBN 978-5-406-03271-8 : 570.97 р. - Текст : непосредственный.

### **8.2 Дополнительная учебная литература**

3 Анцупов, А. Я. Стратегическое управление : монография / А. Я. Анцупов. - Издание 3-е., испр. и перераб. - Москва : Техносфера, 2015. - 344 с. - (Библиотека Института стратегий развития). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444848>. - (дата обращения: 16.08.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный

4 Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Емельянова ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - 2-е изд., доп. - Томск : Эль Контент, 2015. - 114 с. : схем., табл. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480631> (дата обращения: 19.11.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Библиогр.: с. 104-108. - Текст : электронный.

5 Крыжановская, Ольга Александровна. Стратегический менеджмент : [Электронный ресурс] : учебное пособие : [предназначено для аудиторной и самостоятельной работы студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.05 «Бизнес-информатика»] / О. А. Крыжановская, Ю. В. Вертакова ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Электрон. текстовые дан. (7314 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 348 с. - Текст : электронный

6 Крыжановская, Ольга Александровна. Управление изменениями в развитии социально-экономических систем: маркетинговый подход : монография / О. А. Крыжановская, Ю. В. Вертакова ; Курский государственный технический университет. - Воронеж : Научная книга, 2010. - 179 с. - Текст : непосредственный.

7 Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 623 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473> (дата обращения: 01.10.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.



8 Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. - Ставрополь : СЕКВОЙЯ, 2017. - 80 с. : ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>. (дата обращения: 16.08.2021). – Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

9 Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : практическое пособие : профессиональная литература / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; пер. Л. Л. Царук. - 2-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. : схем., табл., ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428137>. (дата обращения: 16.08.2021). – Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

10 Стратегическая реорганизация как механизм стратегического менеджмента промышленного предприятия : монография / О. Ю. Храпова [и др.] ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Электрон. текстовые дан. (6 273 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2016. - 181, [1] с. - Текст : электронный.

11 Стратегический менеджмент : учебник / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера ; под ред. П. А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434> (дата обращения: 10.09.2021). - Режим доступа: по подписке. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 : Б. ц. - Текст : электронный.

12 Трубникова, В. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. В. Трубникова ; Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2007. - 180 с. - (Система дистанционного обучения). - Текст : непосредственный.

13 Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - Москва : Дашков и Ко, 2018. - 468 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>

### **8.3 Перечень методических указаний**

1 Управление стратегическими изменениями : методические указания к практическим занятиям для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. И. А. Козьева. - Курск : ЮЗГУ, 2018. - 37 с. - Текст : электронный.

2 Управление стратегическими изменениями : методические указания по выполнению самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. И. А. Козьева. - Курск : ЮЗГУ, 2018. - 27 с. - Текст : электронный.

### **8.4 Другие учебно-методические материалы**

Вопросы статистики

Вопросы экономики

Менеджмент в России и за рубежом

Национальные интересы. Приоритеты и безопасность

Региональная экономика: теория и практика

Региональные исследования  
 Российская экономика: прогнозы и тенденции  
 Российский экономический журнал  
 Экономика региона  
 Экономика России: 21 век  
 Экономист  
 Экономическое развитие России  
 Эксперт

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

- 1 <http://economy.gov.ru> - Официальный сайт Министерства экономического развития РФ
- 2 <http://foresight.hse.ru> - Официальный сайт Международного научно-образовательного Форсайт-центр ИСИЭЗ НИУ Высшая школа экономики
- 3 <http://foresight.sfu-kras.ru> - Форсайт-портал Сибирского федерального университета
- 4 <http://gov.ru/main/page3.html> - Официальный сайт Администрации Президента Российской Федерации
- 5 <http://minenergo.gov.ru> - Официальный сайт Министерства энергетики РФ
- 6 <http://minpromtorg.gov.ru> – Официальный сайт Министерства промышленности и торговли РФ
- 7 <http://www.cemi.rssi.ru> – Официальный сайт Центрального экономико-математического института
- 8 <http://www.ecfor.ru> – Официальный сайт Института народнохозяйственного прогнозирования
- 9 <http://www.gks.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ
- 10 <http://www.gov.ru> - Официальная Россия. Сервер органов государственной власти
- 11 <http://www.gov.ru/main/regions/regioni-44.html> - Официальные сайты субъектов РФ в сети Интернет
- 12 <http://www.ipu.ru> - Официальный сайт Института проблем управления им. В.А. Трапезникова
- 13 <http://www.isa.ru> - Официальный сайт Института системного анализа
- 14 <http://www.maib.ru> - Официальный сайт Международной академии исследований будущего (International Futures Research Academy)

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Управление стратегическими изменениями» являются лекции и

практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, защиты рефератов, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины «Управление стратегическими изменениями»: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желания студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Прочитанное следует закрепить в памяти. Одним из приемов закрепления освоенного материала является конспектирование, без которого немислима серьезная работа над литературой. Систематическое конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам воз-

возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины «Управление стратегическими изменениями» с целью освоения и закрепления компетенций.

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Управление стратегическими изменениями» - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

### **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Libreoffice операционная система Windows  
Антивирус Касперского (или ESETNOD)

### **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Работа студентов организована в аудитории в соответствии с расписанием. Наглядность и эффективность докладов (презентаций, лекционного материала) достигается с помощью Мультимедиа центра (проектор inFocusIN24 с ноутбуком ASUSX50VL и экран на треноге DraperDiplomat 60x60).

### **13 Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

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

форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

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

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

**14 Лист дополнений и изменений, внесенных в рабочую программу дисциплины**

Номер изменения	Номера страниц				Всего страниц	Дата	Основание для изменения и подпись лица, проводившего изменения
	измененных	замененных	аннулированных	новых			