

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Департамент стратегического и инновационного развития
Факультета «Высшая школа управления»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной
и методической работе

_____ Е.А. Каменева
«30» ноября 2023 г.

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова

СТРАТЕГИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.01 «Экономика»,
направленность программы магистратуры:
«Анализ и стратегический менеджмент в бизнесе»

*Рекомендована Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол № 36 от 23.11.2023 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента стратегического
и инновационного развития
(протокол № 03 от 31.10. 2023 г.)*

Москва 2023

Содержание

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно-тематический план	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	36
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	45
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	46
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	46
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	50
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	50

1. Наименование дисциплины

«Стратегия и управление развитием»

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Настоящая программа направлена на формирование следующих компетенций:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПК-3	Способность осуществлять анализ и оценку эффективности проектов и разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы	1. Владеет методами анализа внутренней и внешней среды организации, нормативной базой для определения ключевых элементов и оценки их влияния на организацию. 2. Рассчитывает стоимость проектов, обосновывает эффективность его реализации.	Знать: методы анализа внутренней и внешней среды организации. Уметь: владеть методами анализа внутренней и внешней среды организации, нормативной базой для определения ключевых элементов и оценки их влияния на организацию. Знать: особенности расчета стоимости проектов. Уметь: рассчитывать стоимость проектов, обосновывать эффективность его реализации.
ПК-4	Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно управленческие решения в профессиональной деятельности с учетом факторов риска в условиях неопределенности	1. Демонстрирует владение методами выявления, оценки и учета рисков при обосновании управленческих решений. 2. Организует работу исполнителей для выполнения заданий в области менеджмента рисков.	Знать: методы выявления, оценки и учета рисков при обосновании управленческих решений. Уметь: демонстрировать владение методами выявления, оценки и учета рисков при обосновании управленческих решений. Знать: особенности организации работы исполнителей для выполнения заданий в области менеджмента рисков. Уметь: организовывать работу исполнителей для выполнения

¹Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		<p>3. Демонстрирует навыки принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов и построения дерева управленческих решений.</p> <p>4. Формирует действия для минимизации влияния рисков.</p> <p>5. Владеет принципами соотношения риска и доходности</p>	<p>заданий в области менеджмента рисков.</p> <p>Знать: особенности принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов и построения дерева управленческих решений.</p> <p>Уметь: демонстрировать навыки принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов и построения дерева управленческих решений.</p> <p>Знать: особенности минимизации влияния рисков.</p> <p>Уметь: формировать действия для минимизации влияния рисков.</p> <p>Знать: принципы соотношения риска и доходности.</p> <p>Уметь: владеть принципами соотношения риска и доходности.</p>
ПК-5	Способность управлять изменениями организации, в том числе долгосрочного характера, анализировать бизнес-модели, разрабатывать новые направления деятельности организации	<p>1. Демонстрирует навыки выявления ключевых преимуществ компании, идентификации стратегических ее возможностей, формирования и оценки бизнес-идеи</p> <p>2. Организует реализацию проектов стратегических изменений</p> <p>3. Демонстрирует владение методами построения бизнес-модели компании, ее развития и трансформации.</p> <p>Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p>	<p>Знать: ключевые преимущества и стратегические возможности компании.</p> <p>Уметь: применять знания стратегических возможностей компании для формирования оценки бизнес-идеи.</p> <p>Знать: методы для оценки уровня неопределенности при разработке стратегических изменений.</p> <p>Уметь: организовывать работу по реализации проектов стратегических изменений в компании.</p> <p>Знать: применять современные управленческие подходы при построении бизнес-моделей компании, ее развития и трансформации.</p> <p>Уметь: демонстрировать навыки работы для повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений в компании.</p>

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегия и управление развитием» относится к модулю дисциплин дополнительной квалификации программы магистратуры для студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика», направленность программы магистратуры: «Анализ и стратегический менеджмент в бизнесе»

4. Объем дисциплины в з.е. и в академических часах с выделением объема аудиторной и самостоятельной работы обучающихся

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	5 модуль (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	43.е./144	144
Контактная работа - Аудиторные занятия	32	32
<i>Лекции</i>	8	8
<i>Семинары, практические занятия</i>	24	24
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент. Стратегические решения. Лидерство

Стратегия: проактивный и реактивный подход к формированию стратегии. 5 типов стратегии по Г. Минцбергу. Линейная стратегия. Адаптивная стратегия. Стратегия интерпретации.

Стратегические решения, их отличия от тактических и оперативных. Стратегическое мышление: стили и инструменты мышления.

Стратегирование: разработка и внедрение стратегии. Модели управления стратегическим процессом Дэвида, Ротаермеля, Томпсона. Этапы стратегического процесса.

Процесс принятия стратегических решений: рациональный и поведенческий подход.

Формирование стратегии: разработка стратегического плана, адаптация стратегии. Эмергентная стратегия. Стратегические возможности и варианты. Стратегическая команда и стратегическое лидерство. Конфликты ожиданий. Стратегический менеджмент: эволюция и школы стратегического менеджмента.

Тема 2. Социально-экономические системы и их развитие

Система и системный подход к развитию организаций. Теория управления. Качество управления и энтропия в социально – экономических системах.

Развитие экономических систем. Формы развития. Развитие и рост. Переход революционного развития в эволюционное. Подходы к развитию организаций и бизнеса. Повышение адаптационных качеств организации. Основные положения теории развития Р. Акоффа.

Развитие бизнеса: стратегические цели, построение стратегической карты и взаимосвязь целей и мер. Бизнес как объект управления. Схема функционирования фирмы как открытой системы.

Подходы к развитию и росту фирмы: неоклассическая, неоинституциональная, стратегическая теория фирмы. Концепция динамических возможностей. Предпринимательские теории фирмы. Поведенческая теория фирмы (процессный подход).

Модели жизненного цикла. Стадии развития фирмы: общее и особенности.

Соответствие менеджмента стадии развития фирмы; совершенствование структуры и адаптация.

Кризисы развития: модель организационного развития по Л. Греинеру, жизненный цикл фирмы по Р. Дафту; модель организационного развития по И. Адизесу. Превентивное антикризисное управление.

Рост и устойчивое развитие фирмы. Прямые и косвенные факторы роста социально – экономических систем. Модель Р. Солоу. Модель world3 для мировой экономики.

Границы роста фирмы. Теория жизненного цикла отрасли. Консолидация по А. Т. Kearney.

Тема 3. Предпринимательство и развитие бизнеса

Предпринимательство и бизнес. Понятие предпринимательства и измерение предпринимательской активности. Источники предпринимательских возможностей. Организационные формы реализации предпринимательских идей. Механизмы выявления предпринимательских возможностей.

Организационные модели предпринимательства. Предпринимательский цикл. Основные этапы реализации предпринимательской идеи. Стоимость бизнеса и ценность предложения. Отличие оценки стоимости для стартапа. Три фактора увеличения стоимости стартапа: добавление технологической стоимости, добавление рыночной стоимости, добавление управленческой стоимости. Модели 3Cs, 4ps.

Периоды развития предпринимательской идеи. Финансирование нового предприятия.

Факторы предпринимательского успеха. Десять правил технологического предпринимательства по С. Шейну.

Ценностное предложение и факторы, формирующие потребительскую ценность. Формирование бизнес – моделей: основные понятия и компоненты бизнес – модели. Подходы к формированию и трансформации бизнес – модели.

Тема 4. Инновации и инновационная стратегия

Сущность и классификация инноваций. Теория подрывных инноваций: прорыв низкого уровня, прорыв на новый рынок, неохваченная среда.

Подрывные технологии как предшественники подрывных инноваций. Жизненный цикл технологий. S-образная кривая развития технологии.

Стратегия фирмы и инновации. Концепция новых рынков и ценностной инновации (стратегия голубого океана). Инновационная стратегия фирмы. Типы

инновационных стратегий. Модели инновационного поведения компаний (классификация Л.Г. Раменского, Х. Фризевинокеля, Ю. Юданова).

Локальные инновационные системы. НИС в России. Региональные инновационные системы. Факторы успеха региональной инновационной системы.

Инновационный процесс. Подходы к организационному проектированию корпоративной инновационной системы. Элементы корпоративной инновационной системы.

Инструменты стратегического управления для создания корпоративной инновационной системы.

Тема 5. Управление развитием бизнеса

Управление развитием бизнеса: стратегический анализ, стратегический выбор, разработка и реализация стратегии, управление изменениями, стратегические и организационные изменения.

Стратегический выбор: выработка и оценка стратегических вариантов. Выбор стратегии: типичные (generic) стратегии по М.Портеру; стратегии товарного рынка - матрица товарного рынка Ансоффа. Подход к стратегиям конкуренции William F. Glueck: стратегия стабильности, формулирование собственных целей и фокусирование на них, стратегия расширения, стратегия сокращения, комбинация стратегии.

Стратегии, ориентированные на рынок Ф.Котлера и Г. Армстронга: стратегии для лидеров рынка, стратегии претендентов на лидерство, стратегии для последователей рынка, стратегии для нишевых компаний.

Стратегические изменения: инструменты и принципы перемен. Пять действий, способствующих эффективным переменам: мотивирование перемен, создание видения перемен, разработка политической поддержки, управление переходом, поддержание импульса. Элементы, способствующие переменам. Типы стратегических изменений. Стратегия реконструкции и перенаправления. Стратегия повышения дохода и сокращения стоимости.

Управление революционными стратегическими изменениями. Управление эволюционными стратегическим изменением. Ключевые элементы в управлении стратегическими изменениями. Контекстные 13 особенности стратегических программ перемен. Стили управления стратегическими изменениями.

5.2. Учебно-тематический план

Информация представляется в табличной форме.

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	*Контактная работа- Аудиторная работа			Самос- тоятельна я работа	
			Обща я	Лекци и	Практи- ческие и семинарски е занятия		
1.	Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент. Стратегические решения. Лидерство	28	6	2	4	22	Дискуссия, тестирова-ние
2.	Тема 2. Социально-экономические системы и их развитие	28	6	2	4	22	Дискуссия, разбор кейса
3.	Тема 3. Предпринимательст во и развитие бизнеса	28	6	2	4	22	Дискуссия, разбор кейса, КР
4.	Тема 4. Инновации и инновационная стратеги	29	7	1	6	22	Дискуссия, разбор кейса
5.	Тема 5. Управление развитием бизнеса	31	7	1	6	24	Дискуссия, разбор кейса
	В целом по дисциплине	144	32	8	24	112	Домашнее творческое задание
		100	22	25	75	78	

*объем контактной работы в очно-заочной/заочной формах обучения и индивидуальных учебных планах определяется соответствующими учебными планами. Темы, реализуемые в

виде контактной работы, определяются преподавателем самостоятельно, исходя из уровня их сложности.

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,	Формы проведения занятий
Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент. Стратегические решения. Лидерство	<p>1 Стратегия: проактивный и реактивный подход к формированию стратегии.</p> <p>2. 5 типов стратегии по Г. Минцбергу. Линейная стратегия. Адаптивная стратегия. Стратегия интерпретации.</p> <p>3. Стратегические решения, их отличия от тактических и оперативных.</p> <p>4. Стратегическое мышление: стили и инструменты мышления.</p> <p>5. Стратегирование: разработка и внедрение стратегии.</p> <p>6. Модели управления стратегическим процессом Дэвида, Ротаермеля, Томпсона.</p> <p>7. Этапы стратегического процесса.</p> <p>8. Процесс принятия стратегических решений: рациональный и поведенческий подход.</p> <p>9. Формирование стратегии: разработка стратегического плана, адаптация стратегии. Эмергентная стратегия.</p> <p>10. Стратегические возможности и варианты</p> <p>11. Стратегическая команда и стратегическое лидерство. Конфликты ожиданий.</p> <p>12. Стратегический менеджмент: эволюция и школы стратегического менеджмента.</p> <p><i>Рекомендуемая литература: раздел 8 источник 1,2,3; раздел 9 источник 1-10</i></p>	Решение кейса. ситуационные задачи
Тема 2. Социально-экономические системы и их развитие	<p>1. Система и системный подход к развитию организаций.</p> <p>2. Теория управления. Качество управления и энтропия в социально – экономических системах.</p> <p>3. Развитие экономических систем. Формы развития. Развитие и рост.</p> <p>4. Переход революционного развития в эволюционное.</p> <p>5. Подходы к развитию организаций и бизнеса. Повышение адаптационных качеств организации.</p> <p>6. Основные положения теории развития Р. Акоффа.</p>	Решение кейса. ситуационные задачи

	<p>7. Развитие бизнеса: стратегические цели, построение стратегической карты и взаимосвязь целей и мер. Бизнес как объект управления.</p> <p>8. Схема функционирования фирмы как открытой системы.</p> <p>9. Подходы к развитию и росту фирмы: неоклассическая, неоинституциональная, стратегическая теория фирмы.</p> <p>10. Концепция динамических возможностей.</p> <p>11. Предпринимательские теории фирмы.</p> <p>12. Поведенческая теория фирмы (процессный подход).</p> <p>13. Модели жизненного цикла. Стадии развития фирмы: общее и особенности.</p> <p>14. Соответствие менеджмента стадии развития фирмы; совершенствование структуры и адаптация.</p> <p>15. Кризисы развития: модель организационного развития по Л. Грейнеру, жизненный цикл фирмы по Р. Дафту; модель организационного развития по И. Адизесу. Превентивное антикризисное управление.</p> <p>16. Рост и устойчивое развитие фирмы. Прямые и косвенные факторы роста социально – экономических систем. Модель Р. Солоу. Модель world3 для мировой экономики.</p> <p>17. Границы роста фирмы. Теория жизненного цикла отрасли. Консолидация по А. Т. Kearney.</p> <p><i>Рекомендуемая литература: раздел 8 источник 1,2,3; раздел 9 источник 1-10</i></p>	
Тема 3. Предпринимательство и развитие бизнеса	<p>1. Предпринимательство и бизнес. Понятие предпринимательства и измерение предпринимательской активности.</p> <p>2. Источники предпринимательских возможностей.</p> <p>3. Организационные формы реализации предпринимательских идей.</p> <p>4. Механизмы выявления предпринимательских возможностей.</p> <p>5. Организационные модели предпринимательства.</p> <p>6. Предпринимательский цикл. Основные этапы реализации предпринимательской идеи.</p> <p>7. Стоимость бизнеса и ценность предложения.</p> <p>8. Отличие оценки стоимости для стартапа. Три фактора увеличения стоимости стартапа: добавление технологической стоимости, добавление рыночной стоимости, добавление управленческой стоимости.</p> <p>9. Модели 3Cs, 4ps.</p>	Деловая игра, ситуационные задачи

	<p>10. Периоды развития предпринимательской идеи. Финансирование нового предприятия.</p> <p>11. Факторы предпринимательского успеха. Десять правил технологического предпринимательства по С. Шейну.</p> <p>12. Ценностное предложение и факторы, формирующие потребительскую ценность.</p> <p>13. Формирование бизнес – моделей: основные понятия и компоненты бизнес – модели. Подходы к формированию и трансформации бизнес – моделей.</p> <p><i>Рекомендуемая литература: раздел 8 источник 1,2,3; раздел 9 источник 1-10</i></p>	
Тема 4. Инновации и инновационная стратегия	<p>1. Сущность и классификация инноваций.</p> <p>2. Теория подрывных инноваций: прорыв низкого уровня, прорыв на новый рынок, неохваченная среда. Подрывные технологии как предшественники подрывных инноваций.</p> <p>3. Жизненный цикл технологий. S-образная кривая развития технологии.</p> <p>4. Стратегия фирмы и инновации. Концепция новых рынков и ценностной инновации (стратегия голубого океана).</p> <p>5. Инновационная стратегия фирмы. Типы инновационных стратегий.</p> <p>6. Модели инновационного поведения компаний (классификация Л.Г. Раменского, Х. Фризевинкеля, Ю. Юданова).</p> <p>7. Локальные инновационные системы. НИС в России. Региональные инновационные системы. Факторы успеха региональной инновационной системы.</p> <p>8. Инновационный процесс. Подходы к организационному проектированию корпоративной инновационной системы. Элементы корпоративной инновационной системы.</p> <p>9. Инструменты стратегического управления для создания корпоративной инновационной системы.</p> <p><i>Рекомендуемая литература: раздел 8 источник 1,2,3; раздел 9 источник 1-10</i></p>	Решение кейса. ситуационные задачи
Тема 5. Управление развитием бизнеса	<p>1. Управление развитием бизнеса: стратегический анализ, стратегический выбор, разработка и реализация стратегии, управление изменениями, стратегические и организационные изменения.</p> <p>2. Стратегический выбор: выработка и оценка стратегических вариантов.</p>	Деловая игра, ситуационные задачи

	<p>3. Выбор стратегии: типичные (generic) стратегии по М.Портеру; стратегии товарного рынка - матрица товарного рынка Ансоффа. Подход к стратегиям конкуренции William F. Glueck: стратегия стабильности, формулирование собственных целей и фокусирование на них, стратегия расширения, стратегия сокращения, комбинация стратегий.</p> <p>4. Стратегии, ориентированные на рынок Ф.Котлера и Г. Армстронга: стратегии для лидеров рынка, стратегии претендентов на лидерство, стратегии для последователей рынка, стратегии для нишевых компаний.</p> <p>5. Стратегические изменения: инструменты и принципы перемен. Пять действий, способствующих эффективным переменам: мотивирование перемен, создание видения перемен, разработка политической поддержки, управление переходом, поддержание импульса. Элементы, способствования переменам.</p> <p>6. Типы стратегических изменений. Стратегия реконструкции и перенаправления. Стратегия повышения дохода и сокращения стоимости.</p> <p>7. Управление революционными стратегическими изменениями.</p> <p>8. Управление эволюционными стратегическим изменением.</p> <p>9. Ключевые элементы в управлении стратегическими изменениями.</p> <p>10. Контекстные особенности стратегических программ перемен. Стили управления стратегическими изменениями.</p> <p><i>Рекомендуемая литература: раздел 8 источник 1,2,3; раздел 9 источник 1-10</i></p>	
--	---	--

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
--	--	--

<p>Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент. Стратегические решения. Лидерство</p>	<p>1.Процесс принятия стратегических решений: рациональный и поведенческий подход. 2. Формирование стратегии: разработка стратегического плана, адаптация стратегии. Эмергентная стратегия. 3. Стратегические возможности и варианты 4.Стратегическая команда и стратегическое лидерство. Конфликты ожиданий. 5.Стратегический менеджмент: эволюция и школы стратегического менеджмента.</p>	<p>- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>
<p>Тема 2. Социально-экономические системы и их развитие</p>	<p>1.Подходы к развитию и росту фирмы: неоклассическая, неоинституциональная, стратегическая теория фирмы. 2.Концепция динамических возможностей. Предпринимательские теории фирмы. Поведенческая теория фирмы (процессный подход). 3.Модели жизненного цикла. Стадии развития фирмы: общее и особенности. Соответствие менеджмента стадии развития фирмы; совершенствование структуры и адаптация. 4.Кризисы развития: модель организационного развития по Л. Грейнеру, жизненный цикл фирмы по Р. Дафту; модель организационного развития по И. Адизесу. Превентивное антикризисное управление. 5.Рост и устойчивое развитие фирмы. Прямые и косвенные факторы роста социально – экономических систем. Модель Р. Солоу. Модель world3 для мировой экономики. 6.Границы роста фирмы. Теория жизненного цикла отрасли. Консолидация по А. Т. Kearney.</p>	<p>- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>
<p>Тема 3. Предпринимательство и развитие бизнеса</p>	<p>1.Периоды развития предпринимательской идеи. Финансирование нового предприятия. Факторы предпринимательского успеха. 2.Десять правил технологического предпринимательства по С. Шейну. 3.Ценностное предложение и факторы, формирующие потребительскую ценность. 4.Формирование бизнес – моделей: основные понятия и компоненты бизнес – модели.</p>	<p>- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</p>

	5.Подходы к формированию и трансформации бизнес – моделей.	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 4. Инновации и инновационная стратеги	<p>1.Модели инновационного поведения компаний (классификация Л.Г. Раменского, Х. Фризевинкеля, Ю. Юданова). Локальные инновационные системы. НИС в России.</p> <p>2.Региональные инновационные системы. Факторы успеха региональной инновационной системы.</p> <p>3.Инновационный процесс. Подходы к организационному проектированию корпоративной инновационной системы.</p> <p>4.Элементы корпоративной инновационной системы.</p> <p>5.Инструменты стратегического управления для создания корпоративной инновационной системы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 5. Управление развитием бизнеса	<p>1.Стратегические изменения: инструменты и принципы перемен. Пять действий, способствующих эффективным переменам: мотивирование перемен, создание видения перемен, разработка политической поддержки, управление переходом, поддержание импульса.</p> <p>2. Элементы, способствующие переменам. Типы стратегических изменений. Стратегия реконструкции и перенаправления.</p> <p>3.Стратегия повышения дохода и сокращения стоимости.</p> <p>4. Управление революционными стратегическими изменениями.</p> <p>5.Управление эволюционными стратегическим изменением.</p> <p>6.Ключевые элементы в управлении стратегическими изменениями.</p> <p>7.Контекстные особенности стратегических программ перемен.</p> <p>8.Стили управления стратегическими изменениями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерные вопросы промежуточного тестирования

1. Изменение – это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа: а) и б) неверны;
- г) оба ответа: а) и б) верны.

2. К видам организационных изменений относят:

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «стратегические изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

5. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены,

- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа вообще нет.

6. Эволюционные изменения предполагают:

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- б) глубокие и всесторонние перемены;
- в) хозяйственный реинжиниринг;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- в) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
- г) все ответы а), б), в) неверны.

2. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

3. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса;
- б) модель Л. Грейнера;

- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

6. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
- б) гибкости и контролируемости;
- в) другое _____.

4. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;
- в) на стадии «аристократизм»;
- г) на стадии «давай-давай»)?

5. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

- а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
- б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
- в) оба ответа а) и б) неверны?

1. Сущность метода *OCAI* в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:

- а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей;
- б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур;
- в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур.

2. Существуют способы «обучения» организационной культуры:

- а) только через «инструкции»;

б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога;

в) нет правильного ответа.

3. Ключевыми элементами метода *OCAI* являются:

а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;

б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;

в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства; управление наемным персоналом; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.

4. Особенности обучающегося подхода:

а) изменение основной идеи предшествует организационным изменениям; развитие организационной культуры на основе современных коммуникаций и достоверной информации; изменение организационной культуры без каких-либо резких воздействий;

б) использование метода *OCAI*;

в) диагноз нынешнего состояния организационной культуры;

г) все перечисленные ответы верны.

5. Диагностика и изменение организационной культуры осуществляется на основе использования:

а) корреляционно-регрессионного анализа;

б) метода балльной оценки;

в) метода балльной оценки и метода статистического анализа (определения средней);

г) правильного ответа вообще нет.

6. В диагностике организационной культуры по методу *OCAI* проводится анализ:

а) по альтернативам «теперь»;

б) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;

в) по альтернативам *SWOT*-анализа.

Примерные варианты домашнего творческого задания

Задание № 1.

1. Выделите внешние и внутренние факторы (причины) необходимости изменений.
2. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла И. Адизеса и определите на какой стадии она находится, какие управленческие инструменты применяет

Кондитерское объединение «Любимый Край»

История компании

Кондитерское объединение «Любимый Край» создано в 1999 году и является крупнейшим предприятием на Северо-Западе России, специализирующимся на производстве печенья и пряников.

«Любимый Край» — лидер российского рынка овсяного печенья. Бренд «Посиделкино» – марка №1 овсяного печенья в России как по знанию, так по потреблению и покупке (по данным исследования компании «TNS-Россия», декабрь 2018 г.).

В сегменте пряников кондитерская фабрика «Любимый Край» входит в десятку лидеров-производителей.

Компания производит и продает печенье и пряники под торговыми марками «Посиделкино» и «Оранжевое солнце». Продукция «Любимого Края» неоднократно получала звание «Лауреата» федерального конкурса «100 лучших товаров России».

1999 г.	Год основания компании «Любимый Край».
2000 г.	Запуск производства на фабрике в городе Отрадное Ленинградской области. Первая отгрузка продукции клиентам.
2001 г.	Вывод на рынок торговой марки «Посиделкино». Создан отдел региональных продаж. Подписан первый экспортный контракт. Открыто представительство компании в Москве.
2003 г.	Вывод на рынок торговой марки «Штучки».
2005 г.	Компания вышла на выпуск 1000 тонн продукции в месяц.
2009 г.	Ввод в эксплуатацию линии глазировки печенья и пряников шоколадной глазурью, а также линии по производству продукции с начинкой. Рекламная кампания марки «Штучки».
2010 г.	Год отмечен разработкой большого количества новинок – 27 новых видов продукции выведено на рынок.
2011 г.	Компания впервые становится партнером международного «Специального Олимпийского комитета», который проводит соревнования, мероприятия и фестивали для детей с ограниченными возможностями.
2012 г.	Система менеджмента качества компании сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000 и ХАССП. Основан корпоративный университет «Любимого Края» – ЛКУ. 1-й Слет дистрибуторов компании.
2013 г.	Начало сотрудничества с торговой сетью «Тандер» (супермаркеты «Магнит») – самой крупной сетью в России. Старт проекта по строительству второй фабрики.
2014 г.	Приобретена земля под строительство второй фабрики в промышленной зоне Горелово (Ленинградская обл.). Разработан новый логотип и фирменный стиль «Любимого Края». 2-й Слет дистрибуторов компании. Продукция «Посиделкино» – победитель федерального конкурса «100 лучших товаров России».
2015 г.	Система менеджмента качества компании ресертифицирована на соответствие требований ISO 9001:2008. Подписан первый контракт по проекту «Частная торговая марка» с федеральной торговой сетью.
2016 г.	Система менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов компании соответствует требованиям международного стандарта ISO 22000:2005, который включает принципы ХАССП. Масштабная рекламная кампания марки «Посиделкино». Корпоративный университет «Любимого Края» (ЛКУ) начал прием внешних студентов. 3-й Слет дистрибуторов компании.
2017 г.	Продукция «Посиделкино» в очередной раз стала победителем конкурса «100 лучших товаров России». «Любимый Край» вошел в число 150 ведущих компаний среднего бизнеса на Северо-Западе России, по версии журнала «Эксперт Северо-Запад». Генеральный директор Елена Стрельцова – лауреат Премии «Влиятельные женщины Санкт-Петербурга» в номинации «Производство», организованной газетой «Деловой Петербург».
2018 г.	Система менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов компании подтвердила соответствие международным стандартам ISO 9001:2008 и ISO 22000:2005.

	<p>Генеральный директор Елена Стрельцова – снова лауреат Премии «Влиятельные женщины Санкт-Петербурга».</p> <p>Рекламная кампания марки «Посиделкино» в городах России.</p> <p>Открыты официальные представительства брендов компании в популярной социальной сети «Вконтакте».</p> <p>«Любимый Край» все чаще общается с молодежью петербургских вузов, выступая в роли партнера различных фестивалей, соревнований и других студенческих мероприятий.</p>
--	---

Первая производственная площадка компании расположена в г. Отрадное (Кировский район Ленинградской области). В настоящее время завершается строительство второй фабрики, находящейся в промышленной зоне Горелово (Ломоносовский район Ленинградской области).

Этапы развития компании

Продукция

Компания «Любимый Край» производит и поставляет на рынок печенье и пряники под торговыми марками «Посиделкино», «Оранжевое солнце» и др. Все торговые марки, используемые компанией, являются собственностью «Любимого Края».

«Посиделкино»

В ассортименте основной марки «Посиделкино» представлены следующие виды продукции:

Овсяное печенье (классическое; с добавлением шоколадных кусочков; с изюмом; с лесным орехом; с миндалем; со вкусом топленого молока)

Овсяное печенье на фруктозе (с Омега-3; с клюквой и др.)

Пряники (шоколадные; мятные; медовые и др.)

Пряники с начинкой (вареной сгущенкой; клюквой; лимоном; вишней и др.)

Творожное печенье и др.

Карта присутствия

По данным на 2018 год, дистрибьюторская сеть «Любимого Края» представлена во всех регионах России, а также в странах Ближнего и Дальнего

Зарубежья (Беларусь, Азербайджан, Казахстан, Таджикистан, Грузия, Узбекистан, Израиль, США).

Сейчас продукцию «Любимого Края» можно приобрести во всех крупнейших федеральных торговых сетях России, таких, как: «Магнит», «Лента», «Окей», «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель», «Ашан», «Дикси» и другие.

Принципы работы компании

Миссия компании заключается в словах: «Превращать будни в праздники. Соединять традиции и новации».

Компания придерживается принципа открытости коммуникаций. У компании «Любимый Край» и марки «Посиделкино» есть официальное представительство в социальной сети ВКонтакте, где компания открыто ведет диалог с потребителями. На официальном сайте компании (www.lkrai.ru) можно задать интересующие вопросы или оставить отзывы о продукции, воспользовавшись формой обратной связи.

Конкурентная среда компании

Объем рынка кондитерских изделий в 2017 году вырос на 5,4% и достиг 3,1 млн тонн, прибавив 159,3 тысячи тонн продукции по сравнению с 2013-м. В 2018 году рост объема рынка продолжился. Прогнозируется, что по итогам года объем рынка может вырасти на 3,1% и превысить 3,2 млн тонн продукции. Это связано с тем, что в условиях ограниченной покупательской способности россияне делают выбор в пользу более доступных товаров, а в этом смысле мучные изделия более конкурентоспособны.

Львиную долю российского рынка кондитерских изделий в натуральном выражении занимает продукция отечественных производителей. Однако доля зарубежной продукции еще относительно высока – в 2017 году она составила 11,9%

Кондитерский рынок делится на три части:

Шоколадную, сахаристую (карамель, зефир, мармелад, пастила) и мучную (печенье, пряники, вафли).

На сегмент сахаристой кондитерской продукции в 2017 году приходилось 53,7% рынка. Доля сегмента мучных изделий, соответственно, составила 46,3%. По итогам 2018 года, доли этих сегментов составят соответственно 55 и 45%. При этом прогнозируется увеличение объема сегмента сахаристых кондитерских изделий на 6% – до 1,7 млн тонн. Сегмент мучных кондитерских изделий вырастет на 1% – до 1,45 млн тонн.

На российском рынке кондитерских изделий выделяют следующие сегменты: конфеты, глазированные шоколадной и шоколадно-молочной глазурью; торты и пирожные недлительного хранения; шоколад и шоколадные изделия; мармеладно-пастильные изделия; карамель; пряники и коврижки; вафли; печенье; кексы, бабы и рулеты; галеты и крекеры, жевательная резинка и другие.

В 2017 году наибольшая доля рынка в натуральном выражении – 20,3% – принадлежала сегменту конфет, глазированных шоколадной и шоколадно-молочной глазурью

Доля сегмента печенья почти приблизилась к доле лидера, заняв 19,6% общего объема рынка. Доля сегмента тортов и пирожных недлительного хранения составила 11,9% рынка. Также значительная доля рынка в натуральном выражении – 10,5% – принадлежала шоколаду и шоколадным изделиям. Таким образом, перечисленные виды кондитерских изделий пользуются наибольшим спросом у россиян – в сумме на их долю приходится более 62% рынка в натуральном выражении.

В стоимостном выражении розничные продажи по сравнению с аналогичным периодом 2017 года увеличились на 40,9 млрд рублей.

Регионами с наибольшими объемами производства кондитерских изделий в 2018 году, как и в предыдущие годы, стали Московская область, Москва, Санкт-Петербург и Липецкая область. В Московской области было выпущено 8,9% общего объема кондитерских изделий. Доли Москвы и Санкт-Петербурга составили соответственно 7,9 и 5,3% производства, а доля Липецкой области достигла 4,8%. На долю Белгородской и Владимирской областей приходилось

соответственно 4,4 и 4% отечественного производства данной продукции. По прогнозам Intesco Research Group, по итогам 2019 года распределение долей в структуре российского производства кондитерских изделий существенно не изменится.

В 2018 году в сегменте мучных кондитерских изделий наибольшая доля производства – 42% – принадлежала печенью

Торты и пирожные занимали 15% общего объема производства мучных изделий. На вафли приходилось 13%, а на кексы, бабы и рулеты – 12%. Десятая часть рынка принадлежала пряникам и коврижкам. Сегмент прочих мучных изделий, который включал в себя, в том числе, категорию восточных сладостей, занимал 2% производства.

Крупнейшими российскими производителями мучных кондитерских изделий, в соответствии с долями рынка в натуральном выражении, являются ООО «КДВ Яшкино» (Кемеровская область), ООО «Чипита Санкт-Петербург» (Санкт-Петербург), ОАО «Брянконфи» (г. Брянск), ООО «Крекер» (г. Воронеж), ОАО «Большевик» (Москва), ЗАО «Русский бисквит» (г. Череповец) и ОАО «Кондитерская фабрика «Саратовская». Эти игроки лидируют уже несколько лет подряд и в настоящее время занимают около 17% отечественного рынка мучных кондитерских изделий в натуральном выражении.

В 2018 году в динамике цен производителей на мучные кондитерские изделия небольшой перепад наблюдался в июле, когда стоимость продукта снизилась на 1,4 тысячи рублей за тонну, а уже в августе показатель цены вырос на 6,5 тысячи рублей. Максимальная цена на данную продукцию – 216,7 тысячи рублей за тонну – была зафиксирована в сентябре. В 2018 году отмечается нестабильная динамика отпускных цен. Перепады показателей составляли 3-6 тысяч рублей за тонну ежемесячно. Максимальная цена – 235,5 тысячи рублей за тонну – была достигнута в декабре 2018 года.

С середины 2018 года произошло замедление темпов снижения платежеспособного спроса на кондитерские изделия. При этом по-прежнему продолжался сдвиг спроса в сторону более дешевых видов продукции, что

привело к некоторому росту конкуренции между производителями. Предприятия реагировали на воздействие конкуренции незначительным снижением цен на отдельные виды кондитерских изделий и внимательнее учитывали предпочтения потенциальных потребителей, усиливая при этом контроль качества производства.

В настоящее время население пока еще продолжает экономить на продуктах питания, приобретая их в магазинах с более низкими ценами, а также сокращая частоту или уменьшая объем своих покупок. Однако кондитерские изделия как продукт повседневного спроса эта тенденция затронула незначительно.

В 2018 году россияне не стали меньше покупать кондитерских изделий. Самыми популярными критериями, по которым потребители выбирают этот вид продукции, являются индивидуальные вкусовые предпочтения и доступная цена – на них указали соответственно 47 и 46% опрошенных. Также значительную роль играет такой критерий, как качество кондитерских изделий, – продукцию высокого качества предпочитают 29% респондентов.

Большая часть опрошенных россиян – 84% – любят и активно потребляют печенье, пряники и вафли. Пирожные, галеты и крекеры покупает каждый пятый респондент, а кексы – каждый восьмой. Рулеты и торты приобретают соответственно 18 и 17% населения.

Программы изменений в компании “Любимый край”

Проект № 1. «Оптимизация бизнес-процессов»

Идея о процессном управлении возникла в апреле 2015 г. Цель - организовать работу таким образом, чтобы убрать все лишнее и тратить минимум усилий на повтор. Перед началом проекта в компании провели оценку уровня «зрелости» всех процессов и обнаружили, что большинство процессов находилось лишь на втором уровне зрелости (таблица 1). Это послужило дополнительным мотивом для запуска проекта, который стартовал в ЛК в апреле 2015 г.

Таблица 1

Уровни зрелости процессов	Описание
Уровень I	Неформально выполняемый процесс (базовый уровень) Процессы носят хаотический характер, успех работы зависит от «героизма» отдельных сотрудников
Уровень II	Планируемый и отслеживаемый процесс (повторяемый процесс) Упорядочены некоторые процессы, необходимые для того, чтобы повторить предыдущие достижения в аналогичных условиях
Уровень III	Хорошо определенный процесс Описана и поддерживается единая система процессов в компании. Процессы стандартизированы, при необходимости адаптируются под различные требования
Уровень IV	Численно контролируемый процесс (предсказуемый процесс) Собираются детальные количественные данные по функционированию процессов. Анализируются значения и динамика этих данных
Уровень V	Непрерывно улучшаемый процесс (оптимизируемый процесс) Постоянное улучшение процессов основывается на количественных данных по процессам и на пробном внедрении новых идей и технологий

Основная цель проекта «ОБП» в ЛК заключалась в повышении эффективности компании в целом за счет внедрения современных инструментов управления, таких как сбалансированная система показателей (ССП), процессный подход и система менеджмента качества (СМК). В связи с тем, что процессный подход является составной частью двух других концепций управления, он лег в основу первого этапа масштабной реорганизации компании. Был разработан план реализации проекта, определены задачи каждого этапа, сроки и ответственные за его реализацию. Была создана проектная группа из семи человек, менеджеров различных уровней, включая генерального директора. Руководитель проекта освобождался от текущей работы и в течение рабочего дня был занят только реализацией проекта, так как работу такого масштаба невозможно совмещать с текущей деятельностью. Участие в проекте менеджеров было исключительно добровольным. На I этапе необходимо было провести обучение членов проектной команды, поскольку до этого проекта никто в компании не имел опыта внедрения ни системы менеджмента качества, ни сбалансированной системы показателей. Подготовительный этап, названный «инкубационным периодом», завершился в конце июля 2005 г. корпоративным семинаром, в котором приняли участие большинство сотрудников компании. На семинаре участники проекта рассказали о сущности процессного подхода, о тех проблемах в компании, которые позволит решить его внедрение. В связи с принятием решения о внедрении процессного подхода возник вопрос о

возможном сокращении персонала в результате оптимизации работы. С самого начала целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем нее количеством сотрудников. Например, в результате разработки модели «как надо» был ликвидирован департамент планирования производства, и эта функция была передана непосредственно на производство. Директор по планированию, обладая большим опытом работы в пищевой отрасли, возглавил вновь созданный департамент качества. Эта политика в области человеческих ресурсов была донесена до сотрудников компании на первом же корпоративном семинаре по процессному подходу. Следующей задачей стояло выделение и описание бизнес-процессов «как есть», т.е. создание существующей процессной модели компании. Процессы «как есть» были выделены согласно существующей функциональной структуре. Опрос участников каждого процесса проводил сотрудник компании, после чего заполнялась форма регламента и рисовались схема процессов и матрица ответственности. После обсуждения в мини-группе и устранения всех недочетов, регламент согласовывался с владельцем процесса, затем обсуждался на собрании группы по управлению проектом. Обычно регламент утверждался после 2-3 обсуждений на собрании проектной команды. В результате опроса и создания регламентов процессов компании были разработаны графические схемы процессов, описание каждого процесса с помощью границ и характеристик этапов. Итогом этапа стала модель процессов компании «как надо», на которой были отображены основные связи между процессами компании, а также связи процессов с целями компании. Параллельно с описанием процессов «как есть» и созданием карты процессов разрабатывалось «дерево целей» компании. После развертывания целей верхнего уровня были разработаны показатели, которые выступают в качестве индикаторов достижения целей. Параллельно требовалась стыковка этих показателей с целями и показателями выделенных процессов. В конечном итоге «дерево целей» пересматривалось в течение года два раза, так как цели в понимании собственников менялись. В последний раз собственники компании поставили

цель – увеличение объема продаж за 5 лет в 10 раз. В связи с этим пересматривалась несколько раз и карта процессов. Подвести промежуточные итоги проекта позволил очередной корпоративный семинар для сотрудников компании, на котором были представлены результаты II и III этапов проекта и сформированы цели IV этапа. К 2006 г. в проекте участвовало уже не 5-7 человек, которые входят в группу по управлению проектом, а около 70 сотрудников, что составляло примерно 20% от общего количества сотрудников компании и 90% – от числа менеджеров. В апреле 2006 г. из компании ушел руководитель проекта, что негативно повлияло на работу: вся деятельность по проекту приостановилась. Елена Стрельцова приняла решение возглавить этот проект.

Промежуточные результаты - Процент невыполнения поступивших от покупателей заказов по причине отсутствия на складе готовой продукции, который начали оценивать с августа 2004г. (в этот период он составлял 5,6%), сократился в декабре 2005г. до 0,5%. Существенно повысилась управляемость затратами и запасами. Так, при одинаковом объеме продаж за 2004 г. и часть 2005 г., росте сырьевой себестоимости и одинаковой структуре затрат, прибыль компании увеличилась более чем на \$0,5 млн. Так как процессное управление логично связано с деятельностью в области управления качеством, в ноябре 2005 г. было принято решение заняться разработкой СМК параллельно с внедрением процессного подхода, тем более что описание процессов «как есть» выявило: ответственность за качество никто на фабрике не несет. Тогда был создан департамент качества, целью которого является описание и внедрение всех необходимых регламентов и процедур. В проект по управлению качеством вошли генеральный директор, директор по развитию, директор по персоналу и директор по закупкам.

Проект № 2. «Внедрение мультипроектного управления»

В январе 2006 г. по инициативе генерального директора началось внедрение мультипроектного управления. Цель данной программы – внедрение системы управления изменениями, создание способности организации постоянно меняться. Для этого были созданы многочисленные небольшие

группы, наделенные необходимыми полномочиями, которым была предоставлена свобода управления выделенными им ресурсами, так как они будут нести ответственность за эти ресурсы ретроспективно перед такими же равноправными группами. При такой системе любой сотрудник может подать идею для нового проекта. Идеи будут рассматриваться специально организованным инновационным комитетом, затем представленные идеи вносятся в общедоступный лист ожидания с распределением по уровню риска, начиная с наивысшего уровня риска: – инновации – связаны с созданием совершенно новых направлений бизнеса, продуктов и технологий. В настоящий момент поддержаны два инновационных проекта: производство марципана и создание замороженного печенья, которое можно разогреть в микроволновой печи; – НИОКР – касаются новых разработок и улучшений существующих продуктов в рамках имеющейся технологии, например, разработка пряника с начинкой (до этого пряники выпускались без начинки); – операции – связаны с текущей работой, например, установка контейнера для хранения сырья. Идеи с наивысшим уровнем риска будут управляться специальными инновационными менеджерами, освобожденными от текущей работы, а вот идеями по улучшению операций могут заниматься менеджеры проекта – сотрудники, прошедшие обучение по проектному управлению. Представим очень коротко этапы проекта: сначала менеджер проекта выбирает из листа ожидания идею; далее он собирает команду проекта; регистрирует проект; команда под руководством менеджера готовит проект, который затем представляет менеджер проекта; команда выполняет проект; полученные результаты анализируются другими командами; на последнем этапе резюме проекта вносится в базу данных проектов. В первые месяцы участие в проектах дополнительно не оплачивалось. Однако затем было принято решение учитывать участие в мультипроектном управлении при оценке компетенций сотрудника, что, в свою очередь, влияет на величину оплаты труда. Также отмечается, что многие проекты являются скорее представлением текущей работы, которую обязан выполнять сотрудник на своем рабочем месте.

Проект № 3. «Оплата по компетенциям»

Еще один проект, который в 2006 г. начал внедряться в компании, направлен на изменение системы оценки, мотивации и расчета заработной платы сотрудников компании. В конечном итоге планируется, что размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от личностных навыков и умений конкретного работника. Для этого составляются специальные карты компетенций, в которых прописаны необходимые навыки для успешной работы. По оценке каждого работника, будет приниматься решение о величине заработной платы. Предполагается, что это усилит стремление получить необходимые навыки и развивать их в процессе своей деятельности. Для овладения нужными компетенциями будут организовывать специальные программы обучения. Суть проекта в следующем. Любую работу можно описать как набор умений. Всего в компании выделено около 70 умений. Но при этом, например, для менеджера – около 26, а для укладчицы – 10. Руководство компании определило 9 ключевых умений, или компетенций, которые являются актуальными на данном этапе развития компании, и доплачивает сотрудникам к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки. Ключевые компетенции, в свою очередь, делятся на несколько групп: 6 компетенций – базовые; 3 компетенции – управленческие; компетенции по проектному управлению – набор из базовых и управленческих компетенций. При этом укладчице важно иметь первые 6, а для менеджеров различных уровней важны оценки по 7 или 9 компетенциям, в зависимости от занимаемой в компании должности. Оценка каждого сотрудника производится с нескольких сторон: коллега, клиент, подчиненный, руководитель. Значимость оценок, выставленных разными «оценщиками», может различаться (например, вес оценки клиента по компетенции «клиентоориентированность» может составить до 90%). Также существует вес оценки каждого из критериев для данного сотрудника (так, у сотрудника может быть очень низкая оценка по одной из компетенций, но если ее важность и вес для его работы низкие, то это несущественно повлияет на общую оценку). Получившееся число (результат оценки, умноженной на вес каждой из сторон в этом вопросе и на общий вес

значимости данного критерия для конкретного работника) представляет собой процент, который и должен быть доплачен к базовому окладу. Также работнику предлагается заполнить шкальную самооценку. Она не учитывается при доплате, но ее сравнивают с оценкой трех других сторон, и если наблюдается сильное расхождение, то это принимается во внимание и анализируется. В случае получения низкой оценки (что ведет к сокращению денежных выплат) происходит серьезный анализ: что работник делает не так, куда ему двигаться; определяется новый уровень, которого он должен достичь. Несмотря на то, что все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно, в худшем случае – нейтрально, внедрение данного проекта протекало довольно болезненно. На производстве даже произошла забастовка после первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо размер премии возрастает в соответствии с занимаемой должностью. Теперь же у каждого сотрудника есть его персональная оценка. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства. Часто возникали вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» На что последовал встречный вопрос: «А Вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не знают. Оказалось, что стаж работы в компании не является критерием (например, опытный, все умеет, но уже ленится, а молодой быстро учится, старается, поэтому и оценка выше). Тогда сотрудники стали хлопотать о переоценке, следить, чтобы их оценивали те люди, которые могут дать реальную оценку. Что думают сотрудники о происходящих в компании изменениях По оценкам ведущих менеджеров компании, в целом сотрудники поддерживают происходящие в организации изменения. (по некоторым оценкам, более 60% сотрудников относятся к изменениям позитивно и активно участвуют во всех проектах). В то же время отмечается негативная реакция, определенное недовольство со стороны некоторых работников. Также существует группа людей, которая относится к изменениям нейтрально и занимает выжидающую

позицию. Есть и такие люди, которые считают, что радикальных перемен в организации не происходит, и не видят потенциальных выгод от внедрения новых инициатив. Директор по продажам Олег Петров считает, что в результате одновременного осуществления множества проектов на сотрудников ложится очень большая нагрузка. Далеко не все сотрудники понимают, зачем нужны изменения. Даже в Совете директоров нет четкого понимания. В данный момент компания находится в стадии роста. 1,5 года назад, когда Олег пришел в компанию, она уже была лидером по ряду позиций (например, в производстве овсяного печенья). Но тогда еще отсутствовали четкая стратегия, цели, со многими партнерами даже не было юридических отношений. Сейчас компания имеет прямую дистрибьюцию в 50 городах России, сформулирована цель: увеличение продаж. Для ее достижения используются два пути: 1) увеличение своего присутствия как количественного, так и качественного; 2) инновационные проекты. Темп изменений очень высок, что приводит к избыточной нагрузке на сотрудников и психологическим срывам. О. Петров считает, что проекты должны реализовываться профессионалами, которые будут получать за это серьезные деньги, но и качественно делать свою работу. Простые же сотрудники воспринимают участие в проектах как лишнюю нагрузку. В своем отделе он использует несколько иную систему мотивации. Основа системы – оплата по задачам, что приводит к тому, что у человека есть четкая задача, за решение которой он получает поощрение. Система понятна, поэтому нет и жалоб. Система оценки по компетенциям лишает руководителя рычагов мотивации, что осложняет работу отдела. Поэтому в отделе продаж данная система пока не введена. Многие сотрудники уходят обсуждать проекты, не выполнив своих непосредственных обязанностей, а большинство руководителей не могут заставить их решать поставленные задачи, поскольку не имеют рычагов влияния. Подобная ситуация может кончиться плачевно. Специалист по информационным технологиям компании Константин Козлов считает, что по ряду аспектов идут нарушения основ мультипроектного управления (например, участие в проектах не оплачивается), что вызывает саботаж менеджеров

проектов. Кроме того, в компании есть два типа людей: 1) те, кто помягче и не могут отказать руководству компанией — они перегружены как основной работой, так и проектами; 2) те, кто постарше, поопытней и потверже — в основном пассивны или игнорируют мультипроектное управление. Если им что-то поручают, не торопятся выполнять эту работу, сами инициативу не проявляют. Впрочем, инициативных сотрудников в компании тоже хватает: их больше половины, и они готовы работать за идею, с восторгом воспринимая любые инициативы Е. Стрельцовой, которая умеет вдохновить людей на свершения. Относительно генерального директора Константин считает, что у нее не хватит сил и запала на то, чтобы довести все до конца, т. к. Елена хватается одновременно за несколько проектов, вместо того чтобы делегировать полномочия заместителям. Везде нужны специалисты, а не дилетанты. У Елены другой подход — она сама увлечется идеей и начинает ее внедрять: сама обучилась, потом других отправила на семинары. В ряде случаев целесообразней пригласить консультантов, которые смогли бы помочь и объяснить, что и как надо делать. Михаил Харламов в настоящее время занимает должность директора по качеству. В компании работает с начала основания фабрики, до этого занимал должность директора по производству. Относительно мультипроектного управления он считает, что существует понятный производственный процесс, а внедрением новых направлений должны заниматься соответствующие специалисты, иначе это выльется в пустую трату времени и денег. В настоящее время обучены проектному управлению 35 человек. На его взгляд, неудачно. Сотрудники потратили на это много выходных дней, да и стоила эта бесполезная программа для предприятия дорого. Без такого обучения можно было вполне обойтись: кто раньше занимался проектами, тот ими и теперь занимается. Относительно системы оплаты по компетенциям Харламов считает, что это замечательная идея. Проблемы связаны с тем, что, во-первых, система внедрялась параллельно с повышением заработной платы до уровня среднерыночной, поэтому были допущены некоторые ошибки, а, во-вторых, оплата по компетенциям пока не прозрачная.

Примеры тем Домашнего творческого задания

1. Процесс принятия стратегических решений: рациональный и поведенческий подход.

Стратегическая команда и стратегическое лидерство. Конфликты ожиданий.

2. Стратегический менеджмент: эволюция и школы стратегического менеджмента.

3. Развитие и рост. Переход революционного развития в эволюционное. Подходы к развитию организаций и бизнеса.

4. Повышение адаптационных качеств организации.

5. Схема функционирования фирмы как открытой системы.

6. Подходы к развитию и росту фирмы: неоклассическая, неинституциональная, стратегическая теория фирмы.

7. Концепция динамических возможностей.

8. Предпринимательские теории фирмы.

9. Поведенческая теория фирмы (процессный подход).

10. Рост и устойчивое развитие фирмы. Прямые и косвенные факторы роста социально – экономических систем. Модель Р. Солоу. Модель world3 для мировой экономики.

11. Границы роста фирмы. Теория жизненного цикла отрасли. Консолидация по А. Т. Kearney.

12. Стоимость бизнеса и ценность предложения. Отличие оценки стоимости для стартапа. Три фактора увеличения стоимости стартапа: добавление технологической стоимости, добавление рыночной стоимости, добавление управленческой стоимости. Модели 3Cs, 4ps.

13. Факторы предпринимательского успеха. Десять правил технологического предпринимательства по С. Шейну.

14. Ценностное предложение и факторы, формирующие потребительскую ценность.

15. Теория подрывных инноваций: прорыв низкого уровня, прорыв на новый рынок, неохваченная среда.
16. Подрывные технологии как предшественники подрывных инноваций.
17. Жизненный цикл технологий. S-образная кривая развития технологии.
18. Концепция новых рынков и ценностной инновации (стратегия голубого океана).
19. Подходы к организационному проектированию корпоративной инновационной системы.
20. Инструменты стратегического управления для создания корпоративной инновационной системы.
21. Управление развитием бизнеса: стратегический анализ, стратегический выбор, разработка и реализация стратегии, управление изменениями, стратегические и организационные изменения.
22. Управление революционными стратегическими изменениями
23. Управление эволюционными стратегическим изменением.
24. Ключевые элементы в управлении стратегическими изменениями.
25. Контекстные особенности стратегических программ перемен.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Таблица 6

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<u>ПК-3</u> Способность осуществлять	1. Владеет методами анализа внутренней и	Знать: методы анализа внутренней	Задание 1 Стратегические решения и мероприятия по реализации

анализ и оценку эффективности проектов и разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы	<p>внешней среды организации, нормативной базой для определения ключевых элементов и оценки их влияния на организацию.</p> <p>2. Рассчитывает стоимость проектов, обосновывает эффективность его реализации.</p>	<p>и внешней среды организации.</p> <p>Уметь: владеть методами анализа внутренней и внешней среды организации, нормативной базой для определения ключевых элементов и оценки их влияния на организацию.</p> <p>Знать: особенности расчета стоимости проектов.</p> <p>Уметь: рассчитывать стоимость проектов, обосновывать эффективность его реализации.</p>	<p>стратегии: по повышению ценности компании электронного бизнеса (с позиции акционеров и инвесторов), по конкурентному поведению и позиционированию на новых сегментах рынка в соответствии</p> <p>Задание 2</p> <p>Стратегические решения и мероприятия по реализации стратегии компании электронного бизнеса по использованию инноваций как источника конкурентных преимуществ</p> <p>Задание 3</p> <p>Стратегические решения и мероприятия по реализации стратегии компании электронного бизнеса по использованию инноваций как источника конкурентных преимуществ по улучшению бизнеса с точки зрения маркетингового управления</p>
ПК-4 Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационные управленческие решения в профессиональной деятельности с учетом факторов риска в условиях неопределенности	<p>1. Демонстрирует владение методами выявления, оценки и учета рисков при обосновании управленческих решений.</p> <p>2. Организует работу исполнителей для выполнения заданий в области менеджмента рисков.</p> <p>3. Демонстрирует навыки принятия решений с использованием численных</p>	<p>Знать: методы выявления, оценки и учета рисков при обосновании управленческих решений.</p> <p>Уметь: демонстрировать владение методами выявления, оценки и учета рисков при обосновании управленческих решений.</p> <p>Знать: особенности организации работы исполнителей для выполнения заданий в области</p>	<p>Задание 1</p> <p>Стратегические решения и мероприятия по реализации стратегии компании электронного бизнеса: по развитию компетенций для новых сфер бизнеса и создания принципиально новой продукции</p> <p>Задание 2</p> <p>Стратегические решения и мероприятия по реализации стратегии компании электронного бизнеса: по повышению эффективности бизнес - портфеля (на основе результатов портфельного анализа и анализа стратегического отклика)</p> <p>Задание 3</p>

	<p>значений вероятностей исходов и построения дерева управленческих решений.</p> <p>4. Формирует действия для минимизации влияния рисков.</p> <p>5. Владеет принципами соотношения риска и доходности</p>	<p>менеджмента рисков.</p> <p>Уметь: организовывать работу исполнителей для выполнения заданий в области менеджмента рисков.</p> <p>Знать: особенности принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов и построения дерева управленческих решений.</p> <p>Уметь: демонстрировать навыки принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов и построения дерева управленческих решений.</p> <p>Знать: особенности минимизации влияния рисков.</p> <p>Уметь: формировать действия для минимизации влияния рисков.</p> <p>Знать: принципы соотношения риска и доходности.</p> <p>Уметь: владеть принципами соотношения риска и доходности.</p>	<p>Используя количественные методы исследований проведите анализ влияния бизнес – модели на финансовые результаты деятельности известной Вам компании</p>
<p>(ПК-5) Способность управлять изменениями организации, в том числе долгосрочного</p>	<p>1. Демонстрирует навыки выявления ключевых преимуществ компании, идентификации</p>	<p>Знать: ключевые преимущества и стратегические возможности компании.</p> <p>Уметь: применять знания</p>	<p>Задание 1 Кейс. Объединенная корпорация производства «Химзавод 1» - является одним из наиболее ярких и мощных представителем и поставщиком сырья отечественной шинно-</p>

<p>характера, анализировать бизнес-модели, разрабатывать новые направления деятельности организации</p>	<p>стратегических ее возможностей, формирования и оценки бизнес-идеи</p> <p>2. Организует реализацию проектов стратегических изменений</p> <p>3. Демонстрирует владение методами построения бизнес-модели компании, ее развития и трансформации.</p> <p>Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p>	<p>стратегических возможностей компании для формирования оценки бизнес-идеи.</p> <p>Знать: методы для оценки уровня неопределенности при разработке стратегических изменений.</p> <p>Уметь: организовывать работу по реализации проектов стратегических изменений в компании.</p> <p>Знать: применять современные управленческие подходы при построении бизнес-моделей компании, ее развития и трансформации.</p> <p>Уметь: демонстрировать навыки работы для повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений в компании.</p>	<p>промышленной отечественной отрасли (41 % поставок сырья для шинного производства). В начале 2022 года ОКХП «Химзавод 1» с целью изменения стратегии развития, приобретает контрольный пакет акций одного из предприятий ближнего зарубежья «Экохим2». В результате реализации этого этапа стратегии произошли следующие изменения: образовался новый стратегический альянс, в результате диверсификации (расширение производственного ассортимента), образовался новый вид производственной деятельности – производство автомобильных шин. В состав ОКХП «Химзавод1» входят так же: «С2», «Д3», «F6», «S7», «R8». Все предприятия относятся к отрасли химического производства. Основным видом деятельности предприятий, входящих в контур корпорации «Химзавод1» - сырьевой (нефтеперерабатывающая переработка) и производственный (химическая продукция). Не основным видом деятельности ОКХП «Химзавод1» является сбытовая деятельность, т.е. производится сбыт шин. Стратегические планы дальнейшего развития ОКПХ «Химзавод1» включают в себя – продолжить расширять виды и формы взаимодействия внутри альянса и тем самым продолжать политику диверсификации производства.</p> <p>Вопросы.</p> <p>1. Каковы основные факторы, обусловившие ОКХП «Химзавод 1» принятия решения о диверсификации предприятия.</p> <p>2. Определить вид и форму</p>
---	---	---	---

		<p>стратегии диверсификации.</p> <p>3. Оценить выгоды и недостатки результатов проведенных изменений.</p> <p>Задание 2</p> <p>Ведущая компания по разработке аппаратного и программного обеспечения для сектора телекоммуникаций инициировала довольно рискованные и интересные проекты с неочевидными результатами. Проектам был дан старт в надежде, что они будут успешными. Несколько месяцев спустя результаты маркетинговых исследований и технических оценок показали иную картину: рынок был меньше, чем ожидалось, ценообразование было проблематичным, возникли дорогостоящие непредвиденные технические проблемы. Эта новая информация кардинально поменяла привлекательность данных проектов, часть из них получила низкий приоритет, другие были полностью отменены.</p> <p>Вопрос.</p> <p>Поясните, какие методы по отбору перспективных проектов следовало бы использовать, чтобы избежать сложившейся ситуации.</p> <p>Задание 3</p> <p>Компания работает на рынке транспортной логистики. Имеет свой транспортный парк, а также разветвленную сеть партнеров в области транспортных услуг. Рынок высококонкурентный, «красный», если пользоваться терминологией концепции «голубого океана». Лидерство на этом рынке компания завоевать не сможет. Однако амбиции собственников высоки. С целью роста компании рассматриваются разные варианты развития бизнеса.</p> <p>а) Развивать собственную</p>
--	--	--

			<p>транспортную сеть, в том числе в регионах, снижая зависимость от крупных партнеров. Возможно, сконцентрироваться только на 1-2 видах транспорта, где и наращивать конкурентные преимущества.</p> <p>б) Диверсифицировать бизнес, вовлекая смежные и сопутствующие рынки к рынку транспортной логистики (например, таможенные, информационные, ВЭД-услуги) - и подавать все продукты под зонтичным брендом.</p> <p>в) Уйти с рынка транспортной логистики вверх - в информационную логистику, став общей платформой транзакций в цепочке «заказчик - поставщик». Превратиться из логистической в IT-компанию, по сути.</p> <p><i>Что бы вы рекомендовали выбрать, ответ поясните.</i></p> <p>Если предположить, что в любом варианте компания хочет реализовать стратегию «быть лидером на рынке обеспечения доставки товаров от поставщиков к потребителям в РФ в секторе B2B» - как бы вы раскрыли цели в четырех перспективах для каждого из трех вариантов развития бизнеса.</p>
--	--	--	--

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Стратегия: проактивный и реактивный подход к формированию стратегии.
2. 5 типов стратегии по Г. Минцбергу. Линейная стратегия. Адаптивная стратегия. Стратегия интерпретации.
3. Стратегические решения, их отличия от тактических и оперативных. Стратегическое мышление: стили и инструменты мышления.

4. Стратегирование: разработка и внедрение стратегии. Модели управления стратегическим процессом Дэвида, Ротаермеля, Томпсона.
5. Этапы стратегического процесса.
6. Формирование стратегии: разработка стратегического плана, адаптация стратегии. Эмергентная стратегия.
7. Стратегические возможности и варианты
8. Стратегический менеджмент: эволюция и школы стратегического менеджмента.
9. Развитие экономических систем. Формы развития. Развитие и рост. Переход революционного развития в эволюционное.
10. Подходы к развитию организаций и бизнеса. Повышение адаптационных качеств организации. Основные положения теории развития Р. Акоффа.
11. Развитие бизнеса: стратегические цели, построение стратегической карты и взаимосвязь целей и мер. Бизнес как объект управления.
12. Схема функционирования фирмы как открытой системы.
13. Подходы к развитию и росту фирмы: неоклассическая, неинституциональная, стратегическая теория фирмы.
14. Концепция динамических возможностей.
15. Предпринимательские теории фирмы.
16. Поведенческая теория фирмы (процессный подход).
17. Модели жизненного цикла. Стадии развития фирмы: общее и особенности.
18. Соответствие менеджмента стадии развития фирмы; совершенствование структуры и адаптация.
19. Кризисы развития: модель организационного развития по Л. Грейнеру, жизненный цикл фирмы по Р. Дафту; модель организационного развития по И. Адизесу. Превентивное антикризисное управление.
20. Рост и устойчивое развитие фирмы. Границы роста фирмы.
21. Теория жизненного цикла отрасли. Консолидация по А. Т. Kearney.

22. Предпринимательство и бизнес. Понятие предпринимательства и измерение предпринимательской активности.

23. Стоимость бизнеса и ценность предложения. Отличие оценки стоимости для стартапа. Три фактора увеличения стоимости стартапа: добавление технологической стоимости, добавление рыночной стоимости, добавление управленческой стоимости. Модели 3Cs, 4ps.

24. Периоды развития предпринимательской идеи. Финансирование нового предприятия.

25. Факторы предпринимательского успеха. Десять правил технологического предпринимательства по С. Шейну.

26. Ценностное предложение и факторы, формирующие потребительскую ценность.

27. Формирование бизнес – моделей: основные понятия и компоненты бизнес – модели. Подходы к формированию и трансформации бизнес – моделей.

28. Стратегия фирмы и инновации.

29. Концепция новых рынков и ценностной инновации (стратегия голубого океана). Инновационная стратегия фирмы.

30. Типы инновационных стратегий. Модели инновационного поведения компаний (классификация Л.Г. Раменского, Х. Фризевинкеля, Ю. Юданова).

31. Инструменты стратегического управления для создания корпоративной инновационной системы.

32. Управление развитием бизнеса: стратегический анализ, стратегический выбор, разработка и реализация стратегии, управление изменениями, стратегические и организационные изменения.

33. Стратегический выбор: выработка и оценка стратегических вариантов.

34. Выбор стратегии: типичные (generic) стратегии по М.Портеру; стратегии товарного рынка - матрица товарного рынка Ансоффа.

35. Подход к стратегиям конкуренции William F. Glueck: стратегия стабильности, формулирование собственных целей и фокусирование на них, стратегия расширения, стратегия сокращения, комбинация стратегий.

36. Стратегии, ориентированные на рынок Ф.Котлера и Г. Армстронга: стратегии для лидеров рынка, стратегии претендентов на лидерство, стратегии для последователей рынка, стратегии для нишевых компаний.

37. Стратегические изменения: инструменты и принципы перемен.

38. Типы стратегических изменений. Стратегия реконструкции и перенаправления. Стратегия повышения дохода и сокращения стоимости.

39. Управление революционными стратегическими изменениями.

40. Управление эволюционными стратегическим изменением.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Департамент стратегического и инновационного развития
Дисциплина «Стратегия и управление развитием»

Экзаменационный билет №

Задание 1. (20 баллов). Теоретический вопрос.

Особенности проактивного и реактивного подходов к разработке стратегии

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.

1. Изменение – это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа: а) и б) неверны;
- г) оба ответа: а) и б) верны.

2. К видам организационных изменений относят:

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «стратегические изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
 - б) процессный и содержательный;
 - в) структурный, содержательный и процессный;
 - г) организационный и производственный?
5. Организационные изменения определяются как:
- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
 - б) любые организационные перемены;
 - в) организационное обучение;
 - г) правильного ответа вообще нет.

Задание 3. (30 баллов). Практико-ориентированное задание.

1. Выделите внешние и внутренние факторы (причины) необходимости изменений.
2. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла И. Адизеса и определите на какой стадии она находится, какие управленческие инструменты применяет

Кондитерское объединение «Любимый Край»

История компании

Кондитерское объединение «Любимый Край» создано в 1999 году и является крупнейшим предприятием на Северо-Западе России, специализирующимся на производстве печенья и пряников.

«Любимый Край» — лидер российского рынка овсяного печенья. Бренд «Посиделкино» – марка №1 овсяного печенья в России как по знанию, так по потреблению и покупке (по данным исследования компании «TNS-Россия», декабрь 2018 г.).

В сегменте пряников кондитерская фабрика «Любимый Край» входит в десятку лидеров-производителей.

Компания производит и продает печенье и пряники под торговыми марками «Посиделкино» и «Оранжевое солнце». Продукция «Любимого Края» неоднократно получала звание «Лауреата» федерального конкурса «100 лучших товаров России».

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

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 361 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511532> (дата обращения: 08.11.2023). — Текст : электронный.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. - 576 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1028918> (дата обращения: 08.11.2023). – Текст : электронный.

Дополнительная литература:

3. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - Москва: Инфра-М, 2012, 2014. - 320 с. - Текст: непосредственный. - (Справочники ИНФРА-М). - То же. - 2023. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907577> (дата обращения: 08.11.2023). – Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система – Znanium <http://www.znanium.com>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital – <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека – <http://нэб.рф/>
10. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания.

Цель выполнения домашнего творческого задания заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины

Домашнее творческое задание должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы домашней творческой работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;
- Приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы ДТЗ; цель и задачи ДТЗ; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

Основная часть ДТЗ должна состоять из двух разделов. Первый раздел ДТЗ должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме ДТЗ, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме. Вторая часть ДТЗ предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования. Объектом исследования может быть выбрана любая

социально-экономическая система, функционирующая в сфере спортивной индустрии.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме.
3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

При оценке работы учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность.

Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных

выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows, Microsoft Office.

2. Антивирус Kaspersky

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»

2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»

3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>

4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

- не используются

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.