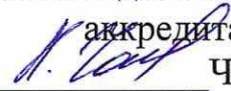


Документ подписан Министерством науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Декан  
Дата подписания: 04.10.2023 14:58:41  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник отдела лицензирования и  
аккредитации  
  
Чаленко К.Н.  
« 04 » 06 2020 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Управление организационными инновациями**

по профессионально-образовательной программе направление 38.03.02 "Менеджмент"  
профиль 38.03.02.14 "Инновационный менеджмент"

Для набора 2018,2019, 2020 года


Квалификация  
Бакалавр


КАФЕДРА **Инновационный менеджмент и предпринимательство****Распределение часов дисциплины по семестрам**


Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	2 (1.2)		Итого	
	18			
Неделя	18			
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	18	18	18	18
Практические	18	18	18	18
Итого ауд.	36	36	36	36
Контактная работа	36	36	36	36
Сам. работа	108	108	108	108
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	180	180	180	180

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.02.2020 протокол № 8.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Карпова О.К. 

Зав. кафедрой: д.э.н., профессор Джуха В.М. 

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Суржиков М.А. 

<b>1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
1.1	Цель: сформировать у студентов системное представление и профессиональные компетенции в сфере управления организационными инновациями и управления изменениями

<b>2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
<b>ПК-8:</b> владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	
<b>ПК-6:</b> способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	

<b>В результате освоения дисциплины обучающийся должен:</b>	
<b>Знать:</b> виды организационных инноваций и их классификацию, источники организационных изменений, методы и инструменты управления проектами и процессами, а также способы успешного внедрения программы организационных изменений; способы документального оформления решений в управлении организационными изменениями	
<b>Уметь:</b> разрабатывать стратегические цели, миссию компании, стратегии; отличать реинжиниринг от реструктуризации, формировать проект организационных изменений, разрабатывать бизнес- процессы проекта.	
<b>Владеть:</b> Навыками описания и разработки бизнес-процессов проекта организационных изменений, исследования причин сопротивлений изменениям исследования сопротивлений при внедрении проектов организационных изменений, навыками документального оформления решений при разработке программ организационных изменений, навыками управления организационными инновациями; навыками разработки проектных документов, составления резюме проектов.	

<b>3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>					
Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Управление организационными инновациями</b>				
1.1	Тема 1.1 "Основополагающие идеи и принципы управления инновациями". Понятие организационных инноваций. Виды организационных инноваций и их классификация. Основные принципы управления процессом инноваций. Компоненты процесса организационных инноваций /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.1 Л2.2
1.2	Тема 1.1 "Основополагающие идеи и принципы управления инновациями". Понятие организационных инноваций. Виды организационных инноваций и их классификация. Основные принципы управления процессом инноваций. Компоненты процесса организационных инноваций. Доклады с презентациями по теме с использованием MS Office. /Пр/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2
1.3	Тема 1.1 "Основополагающие идеи и принципы управления инновациями". Принципы управления. Ребрендинг в предпринимательстве: сущность, характеристика, примеры. Аутсорсинг, особенности его применения в России. Франчайзинг и особенности его применения в РФ. Инструменты системы менеджмента качества Бережливое производство: современная практика  /Ср/	2	14	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5

1.4	Тема 1.2 "Источники организационных изменений. Внешняя среда как источник организационных инноваций". Анализ внешней среды и диагностика состояния организации. Внутренние источники организационных изменений. Организационное развитие. Жизненный цикл организации, направления и виды изменений. Модели жизненного цикла организаций. Характер изменений по фазам жизненного цикла. /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.5	Тема 1.2 "Источники организационных изменений. Внешняя среда как источник организационных инноваций". Анализ внешней среды и диагностика состояния организации. Внутренние источники организационных изменений. Миссия, цели, ценности организации. SMART-принцип. Организационное развитие. Жизненный цикл организации, направления и виды изменений. Модели жизненного цикла организаций. Характер изменений по фазам жизненного цикла. Организационные патологии. Доклады с презентациями по теме с использованием MS Office. Деловая игра "Постановка SMART цели" /Пр/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3 Л2.2
1.6	Тема 1.2 "Источники организационных изменений". Внешняя среда как источник организационных инноваций. Анализ внешней среды и диагностика состояния организации. Организационные патологии. Ценности и цели организации. Миссия. Подготовка к презентации результатов деловой игры "Постановка SMART цели" /Ср/	2	14	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3 Л2.2
1.7	Тема 1.3 "Сопrotивление организационным инновационным изменениям". Формы сопротивления организационным инновационным изменениям. Причины сопротивления инновационным изменениям. Реакция на сопротивление организационным инновационным изменениям. Психологические причины сопротивления инновационным изменениям. Способы уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении организационных инновационных изменений. /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3 Л2.2
1.8	Тема 1.3 "Сопrotивление организационным инновационным изменениям". Формы сопротивления организационным инновационным изменениям. Причины сопротивления инновационным изменениям. Реакция на сопротивление организационным инновационным изменениям. Психологические причины сопротивления инновационным изменениям. Способы уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении организационных инновационных изменений. Доклады с презентациями по теме с использованием MS Office. /Пр/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3 Л2.2
1.9	Тема 1.3 "Сопrotивление организационным инновационным изменениям". Конфликт, виды конфликтов. Реакция на сопротивление организационным инновационным изменениям. Психологические причины сопротивления инновационным изменениям. Способы уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении организационных инновационных изменений. /Ср/	2	14	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3 Л2.2
1.10	Тема 1.4 "Основные положения теории организационных изменений". К. Левин – основоположник теории изменений и его трехэтажная модель организационных изменений. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Модели «переходного периода». Теория Е и теория О организационных изменений. /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3 Л2.2

1.11	Тема 1.4 "Основные положения теории организационных изменений". Размораживание как начальная ступень в процессе изменений и условия, способствующие ему. Роль кризиса и позиции руководства организации в осуществлении размораживания. Изменение (движение) как центральная стадия модели. Процессы идентификации и усвоения на стадии движения и их специфика. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Модели «переходного периода». Теория Е и теория О организационных изменений. Доклады с презентациями по теме с использованием MS Office. /Пр/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.2
1.12	Тема 1.4 "Основные положения теории организационных изменений" Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey). Подготовка и написание теста по первому разделу дисциплины. /Ср/	2	10	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
<b>Раздел 2. Стратегии организационных инновационных изменений</b>					
2.1	Тема 2.1 "Стратегии организационных инновационных изменений". Понятие стратегии организационных инновационных изменений. Общая схема стратегического планирования на основе стратегического анализа. Виды стратегий осуществления инновационных изменений. Выбор стратегии организационных инновационных изменений /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.2
2.2	Тема 2.1 "Стратегии организационных инновационных изменений". Понятие стратегии организационных инновационных изменений. Общая схема стратегического планирования на основе стратегического анализа. PEST-анализ. Виды стратегий осуществления инновационных изменений. Выбор стратегии организационных инновационных изменений. Доклады с презентациями по теме с использованием MS Office. Представление результатов по кейс-задаче "PEST-анализ организации" /Пр/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.2
2.3	Тема 2.1 "Стратегии организационных инновационных изменений". Общая схема стратегического планирования на основе стратегического анализа. PEST-анализ. SWOT-анализ. Решение кейс-задачи "PEST-анализ организации" /Ср/	2	14	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.2
2.4	Тема 2.2 "Проектный и процессный подходы в управлении инновациями". Проект: сущность и характеристика. Методы и технологии проектного управления. Бизнес-процесс и виды бизнес- процессов. Способы моделирования бизнес-процессов. /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.1 Л2.2
2.5	Тема 2.2 "Проектный и процессный подходы в управлении инновациями". Проект: сущность и характеристика. Методы и технологии проектного управления. Бизнес-процесс и виды бизнес- процессов. Способы моделирования бизнес-процессов. Доклады с презентациями по теме с использованием MS Office. Представление результатов по кейс-задаче "Модель бизнес- процесса". /Пр/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.1 Л2.2
2.6	Тема 2.2. "Проектный и процессный подходы в управлении инновациями". Методы и технологии проектного управления. Современные средства бизнес-моделирования в организационном проектировании. SADT-модели в менеджменте. IDEFO-модели в менеджменте Решение кейс-задачи "Модель бизнес-процесса". /Ср/	2	7	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.1 Л2.2

2.7	Тема 2.3 "Реструктуризация управления компанией". Понятие реструктуризации. Виды организационных структур. Моделирование и изменение организационной структуры управления. Подходы к реструктуризации управления компанией. /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.2
2.8	Тема 2.3 "Реструктуризация управления компанией". Понятие реструктуризации. Виды организационных структур. Моделирование и изменение организационной структуры управления. Современные средства бизнес-моделирования в организационном проектировании. Подходы к реструктуризации управления компанией. Доклады с презентациями по теме с использованием MS Office. /Пр/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.2
2.9	Тема 2.3 "Реструктуризация управления компанией". Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании. Моделирование и изменение организационной структуры управления. /Ср/	2	14	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.1 Л2.2
2.10	Тема 2.4 "Реинжиниринг бизнес-процессов". Процессный подход. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг и инновационный подход к организации бизнес-процессов. Последовательность реализации реинжинирингового проекта. Принципы реинжиниринга. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.2
2.11	Тема 2.4 "Реинжиниринг бизнес-процессов". Процессный подход. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг и инновационный подход к организации бизнес-процессов. Последовательность реализации реинжинирингового проекта. Принципы реинжиниринга. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Доклады с презентациями по теме с использованием MS Office. /Пр/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л2.2
2.12	Тема 2.4 "Реинжиниринг бизнес-процессов". Способы оптимизации бизнес-процессов. Последовательность реализации реинжинирингового проекта. Принципы реинжиниринга. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления компанией /Ср/	2	14	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.13	Тема 2.5 "Концепция "обучающей организации"" Необходимость организационного обучения. Подходы к обучению и управлению обучением. Понятие «обучающаяся организация». Признаки обучающихся организаций. Самообучающаяся организация. Подходы и технологии обучения персонала. Развивающий подход к обучению. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания. Содержание знания и спираль создания знания. /Лек/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.2
2.14	Тема 2.5 "Концепция «обучающей организации»". Необходимость организационного обучения. Подходы к обучению и управлению обучением. Понятие «обучающаяся организация». Признаки обучающихся организаций. Самообучающаяся организация. Подходы и технологии обучения персонала. Развивающий подход к обучению. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания. Содержание знания и спираль создания знания. /Пр/	2	2	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.2
2.15	Тема 2.5 "Концепция «обучающей организации»". Необходимость организационного обучения. Подходы к обучению и управлению обучением. Понятие «обучающаяся организация». Признаки обучающихся организаций. Самообучающаяся организация. Подходы и технологии обучения персонала. Развивающий подход к обучению. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания. Содержание знания и спираль создания знания. /Ср/	2	7	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5

2.16	/Экзамен/	2	36	ПК-6 ПК-8	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
------	-----------	---	----	-----------	---

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Хайруллина М. В., Горевая Е. С.	Управление инновациями: организационно-экономические и маркетинговые аспекты: монография	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=438354">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=438354</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Горфинкель, В. Я., Базилевич, А. И., Бондаренко, В. В., Захаров, П. Н., Масленников, В. В., Горфинкель, В. Я., Попадюк, Т. Г.	Инновационный менеджмент: учебник для магистров, обучающихся по направлению подготовки «менеджмент»	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013	<a href="http://www.iprbookshop.ru/20958.html">http://www.iprbookshop.ru/20958.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Давтян, М. А., Щербакова, Т. С., Карзанова, И. В., Зайнулин, С. Б., Самусева, Т. В.	Экономика инновационной деятельности предприятия: учебное пособие	Москва: Российский университет дружбы народов, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/22230.html">http://www.iprbookshop.ru/22230.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Бородавкина, Н. Ю.	Менеджмент и инновации: учебно-методический комплекс	Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2011	<a href="http://www.iprbookshop.ru/23815.html">http://www.iprbookshop.ru/23815.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Проценко О. Д.	Российское предпринимательство: всероссийский ежемесячный научно-практический журнал по экономике: журнал	Москва: Креативная экономика, 2013	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=235128">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=235128</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Беляев, М. К., Максимчук, О. В., Соколова, С. А.	Управление инновационными процессами	Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2007	<a href="http://www.iprbookshop.ru/26240.html">http://www.iprbookshop.ru/26240.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Инновации. Часть 1: Сборник статей	Москва: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2008	<a href="http://www.iprbookshop.ru/44237.html">http://www.iprbookshop.ru/44237.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4		Инновации. Часть 2: Сборник статей	Москва: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2008	<a href="http://www.iprbookshop.ru/44238.html">http://www.iprbookshop.ru/44238.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.5		Инновации. Часть 3: Сборник статей	Москва: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2008	<a href="http://www.iprbookshop.ru/44239.html">http://www.iprbookshop.ru/44239.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "Консультант +"

<http://www.gks.ru/> База статистических данных Росстата

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Microsoft Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.



## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений			
Знать виды организационных инноваций и их классификацию, источники организационных изменений, методы и инструменты управления проектами и процессами, а также способы успешного внедрения программы организационных изменений	Готовит доклад по выбранной теме, дает ответы на поставленные вопросы, решает тестовое задание в части теоретических и практических аспектов управления инновациями	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	О – опрос (вопросы 1-15 Раздела 1, вопросы 1-15 Раздела 2), ДП – доклад с презентацией (1-21), Т – тест (вопросы 1-20 Раздела 1, вопросы 1-20 Раздела 2), ВЭ – вопросы к экзамену (1-30)
Уметь отличать реинжиниринг от реструктуризации, формировать проект организационных изменений, разрабатывать бизнес-процессы проекта	Формулирует содержание проекта организационных изменений, миссию проекта и его цели в соответствии с заданным алгоритмом, описывает бизнес-процесс проекта по выбранной методологии, решает тестовое задание в части теоретических и практических аспектов управления инновациями	Соответствие сформированных целей проекта SMART-принципу, соответствие миссии разработанного проекта его целям, согласованность сформированного бизнес-процесса с выбранной методологией и условием формирования задачи, полнота и содержательность ответов	ДИ – деловая (ролевая) игра, КЗ – кейс-задача (1-2), Э – эссе (1-10)
Владеть навыками описания и разработки бизнес-процессов проекта организационных изменений, исследования причин сопротивлений изменению исследования сопротивлений при	Выбирает методологию описания процесса, проводит PEST-анализ, готовит эссе по самостоятельной выбранной теме исследования, формулирует выводы по результатам исследования	Соответствие методологии описания процесса поставленной задаче, соответствие результатов PEST-анализа заданному алгоритму, самостоятельность выводов и суждений, представленных в эссе	Э – эссе (1-10), ДИ – деловая (ролевая) игра, КЗ – кейс-задача (1-2)

<p>внедрении проектов организационных изменений, навыками документального оформления решений при разработке программ организационных изменений, навыками управления организационными инновациями</p>			
<p>ПК-8: владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</p>			
<p>Знать способы документального оформления решений в управлении организационными изменениями</p>	<p>Готовит доклад по выбранной теме, дает ответы на поставленные вопросы, решает тестовое задание в части теоретических и практических аспектов управления инновациями</p>	<p>соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет</p>	<p>О – опрос (вопросы 1-15 Раздела 1, вопросы 1-15 Раздела 2), ДП – доклад с презентацией (1-21), Т – тест (вопросы 1-20 Раздела 1, вопросы 1-20 Раздела 2), ВЭ – вопросы к экзамену (1-30)</p>
<p>Уметь разрабатывать стратегические цели, миссию компании, стратегии</p>	<p>Формулирует содержание проекта организационных изменений, миссию проекта и его цели в соответствии с заданным алгоритмом</p>	<p>Соответствие сформированных целей проекта SMART-принципу, соответствие миссии разработанного проекта его целям</p>	<p>ДИ – деловая (ролевая) игра, Т – тест (вопросы 1-20 Раздела 1, вопросы 1-20 Раздела 2), Э – эссе (1-10), КЗ – кейс-задача (1-2)</p>
<p>Владеть навыками разработки проектных документов, составления резюме проекта</p>	<p>Выбирает методологию описания процесса, составляет резюме проекта, готовит эссе по самостоятельной выбранной теме исследования, формулирует выводы по результатам исследования</p>	<p>Соответствие методологии описания процесса поставленной задаче, соответствие резюме проекта заданному алгоритму, самостоятельность выводов и суждений, представленных в эссе</p>	<p>Э – эссе (1-10), ДИ – деловая (ролевая) игра, КЗ – кейс-задача (1-2)</p>

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

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

### **Вопросы к экзамену**

1. Классификация организационных инноваций.
2. Принципы управления организационными инновациями.
3. Компоненты процесса организационных инновационных изменений.
4. Внешняя среда как источник организационных инноваций.
5. Анализ внешней среды и диагностика состояния организации.
6. Внутренние источники организационных изменений.
7. Сопротивление изменениям и инструменты его преодоления.
8. Организационное развитие. Жизненный цикл организации, направления и виды изменений.
9. Модели жизненного цикла организаций.
10. Организационные патологии.
11. Междисциплинарный подход Курта Левина к проблеме изменений, синтезирующий методы социологии и психологии, и его эффективность.
12. Теория Е и теория О организационных изменений.
13. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
14. Стратегия компании как объект инновационных изменений.
15. Выбор стратегии организационных инновационных изменений.
16. Организационные формы проведения инновационных изменений.
17. Общая схема стратегического планирования
18. Основные подходы к разработке структуры организации.
19. Моделирование и изменение организационной структуры управления.
20. Бизнес-моделирование в задачах реструктуризации управления.
21. Модель стратегии и основные компоненты ее структуры.
22. Связь стратегии и организационной структуры компании.
23. Процессный подход в управлении организационными инновациями. Способы моделирования бизнес-процессов.
24. Инструменты проектного управления.
25. Формирование и реализация программы развития и реструктуризации.
26. Признаки обучающихся организаций.
27. Процесс организационного обучения.
28. Современный подход к созданию организационного знания.
29. Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности.

### 30. Реформирование, реструктуризация, реорганизация и реинжиниринг бизнес-процессов.

Билет состоит из 2-х теоретических вопросов и кейс-задачи (моделирование процесса или PEST-анализ)

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно. Ответ показывает, что студент усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; показал всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечал на вопрос билета;
- оценка «хорошо» (67-83 балла) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет. Ответ показывает, что студент показал полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечал на вопрос билета и не допускал при этом существенных неточностей; показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой; допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета.

## Тесты

### 1. Банк тестов по разделам

#### Раздел 1. Управление организационными инновациями

1. Дайте определение инновации.

- а) это новый порядок, новый метод, изобретение
- б) это использование новшества
- в) это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового (усовершенствованного) продукта, внедрённого на рынке, нового (усовершенствованного) технологического процесса, используемого в практической деятельности.

2. Назовите важнейшие свойства инновации.

- а) научно-техническая новизна, производственная применимость, адаптивность
- б) адаптивность, целенаправленность, научно-техническая новизна
- в) научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость

3. Управление изменениями и инновациями – это:

- а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
- б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций;
- в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.

4. Инновационный процесс – это:

- а) подготовка и осуществление инновационных изменений в определенном направлении деятельности;
- б) несколько взаимосвязанных фаз, образующих единое целое;
- в) процесс создания (изобретения), освоения и распространения инноваций.

5. Диффузия инноваций – это:

- а) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;
- б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;
- в) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам.

6. Как называются инновации, характеризующие применение новых методов организации производства:

- а) продуктовые;
- б) процессные;
- в) технические;
- г) рыночные.

7. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:

- а) организационно-экономические;
- б) управленческие;

в) организационно-экономические и управленческие;

г) организационные.

1. Изменения во внешней среде – это:

а) результат организационно-управленческих инноваций;

б) цель управленческих инноваций;

в) предпосылка управленческих инноваций;

г) побочное действие организационно-экономических инноваций.

2. Какие основные этапы внедрения управленческих инноваций можно выделить:

а) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение;

б) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение, контроль;

в) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль, экономическая экспертиза возможных изменений;

г) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль за внедрением.

3. Цель изменений:

а) сократить персонал

б) устранить недостатки во внутренней среде организации

в) изменить выпускаемые продукты и структуру

г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.

4. Основные уровни организационных изменений:

а) индивидуальный, групповой, системный

б) внешний и внутренний

в) логический, социологический, психологический

г) закрытый и открытый.

5. Основные формы сопротивления изменениям:

а) слухи, утаивание информации

б) открытая, закрытая

в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

г) забастовки, увольнение, неподчинение.

6. Основные методы снижения сопротивления изменениям:

а) материальное и моральное стимулирование

б) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение

в) издание приказов, распоряжений

г) увольнение, понижение по должности.

7. Сопротивление изменениям:

а) вызывается субъективными причинами

б) свойственно консерваторам и колеблющимся

в) результат плохого менеджмента

г) всегда сопутствует любым изменениям

д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

8. Организационные инновации – это

а) реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или организации внешних связей

б) конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции либо технологии

в) новое решение проблемы, изобретение, открытие, не имеющие коммерческого использования

9. Инновационный процесс предполагает

а) создание, освоение и распространение инноваций

б) создание новшеств и инноваций

в) создание и освоение инноваций

10. Аутсорсинг – это

а) передача ряда функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику

б) объединение предприятий в стратегические альянсы

в) ликвидация отдельных подразделений предприятия

11. Жизненный цикл организации – это

а) основные этапы развития и роста организации

б) процесс распределения уже однажды освоенной, реализованной инновации,

в) процесс внедрения нового знания, его реализации в новой или усовершенствованной продукции

12. Гибкость – это

а) способность организации адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды и способность менеджмента действовать вне формальных процедур

б) способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды и способность менеджмента действовать вне формальных процедур

в) способность организации адаптироваться к изменениям внутренней среды и способность менеджмента действовать вне формальных процедур

г) гармоничность протекания внутренних бизнес-процессов

13. Контролируемость -

а) степень регламентации деятельности организации и ее членов, жесткость механизмов контроля

б) количество регламентов бизнес-процессов в организации

в) усиленный контроль за деятельностью производственного персонала

14. Стангнация – это

а) неспособность к изменениям, уклонение от назревших нововведений или неумение их осуществлять

б) активное, радикальное обновление

в) конфликт, основанный на индивидуальных, групповых амбициях, предубеждениях

15. Игнорирование организационного порядка – это постоянное нарушение введенных и целесообразных связей и норм, принятия решений. Самый распространенный вариант проявления оргпатологии - задания “через голову” нижестоящих руководителей.

Определите в чем заключается патологичность таких отношений?

а) в подрыве статуса руководителей среднего звена, их собственный потенциал снижается, их указания воспринимаются подчиненными как необязательные

б) организация делится на враждующие лагеря, где нейтральные высказывания противной стороны трактуются как агрессивные, которым надо противостоять, много сил уходит на борьбу, сотрудничество оказывается невозможным

в) формируется демотивирующий стиль руководства

16. Дайте определение организационной патологии «Инверсия»

а) состояние, когда результат управленческого воздействия оказывается противоположным его цели.

б) преобладание указаний на упущение сотрудников над оценками их достижений

в) разрыв между решением и исполнением

17. В чем выражается индифферентность как форма проявления сопротивления изменениям?

а) в безразличном отношении к изменениям, в силу наличия проблем во взаимоотношениях с коллегами, руководителями, влияния неформальной группы и т.д.

б) в отрицании необходимости инновационных решений в компании

в) в создании технических сбоев

18. Контроль направлен на:

а) оценку использования ресурсов

- б) ресурсы, деятельность, качество, результаты
- в) соблюдение сроков выполнения работ
- г) сравнение запланированного и достигнутого

19. Процесс контроля:

- а) имеет дискретный характер
- б) имеет произвольный характер
- в) имеет циклический характер
- г) имеет необязательный характер

20. Цель контроля:

- а) выявление отклонений, проблем, рисков
- б) проведение наказаний и вознаграждений

## Раздел 2. Стратегии организационных инновационных изменений

1. Гомеостаз – это

- а) саморегуляция, способность открытой системы сохранять постоянство своего внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание динамического равновесия
- б) осмысление сложившегося положения, определение движущих сил и описание желаемого конечного состояния
- в) взаимоотношения между субъектом и объектом управления

2. Стадия размораживания в модели К. Левина подразумевает ...

- а) осмысление сложившегося положения, определение движущих сил и описание желаемого конечного состояния
- б) процесс перехода из одного (КАК ЕСТЬ) в другое (КАК ДОЛЖНО БЫТЬ) состояние
- в) стабилизацию организации и цементирование нового состояния

3. Стадия движения в модели К. Левина подразумевает ...

- а) осмысление сложившегося положения, определение движущих сил и описание желаемого конечного состояния
- б) процесс перехода из одного (КАК ЕСТЬ) в другое (КАК ДОЛЖНО БЫТЬ) состояние
- в) стабилизацию организации и цементирование нового состояния

4. Стадия замораживания в модели К. Левина подразумевает ...

- а) осмысление сложившегося положения, определение движущих сил и описание желаемого конечного состояния
- б) процесс перехода из одного (КАК ЕСТЬ) в другое (КАК ДОЛЖНО БЫТЬ) состояние
- в) стабилизацию организации и цементирование нового состояния

5. Пациентная стратегия заключается в

- а) выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции самого высокого качества, реализуемой по очень высокой цене
- б) снижении издержек производства, которое достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров
- в) максимально гибком удовлетворении небольших по объему (локальных) потребностей рынка
- г) ориентации на радикальные нововведения

6. Коммутантная стратегия заключается в

- а) выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции самого высокого качества, реализуемой по очень высокой цене
- б) снижении издержек производства, которое достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров
- в) максимально гибком удовлетворении небольших по объему (локальных) потребностей рынка



г) ориентации на радикальные нововведения

7. Эксплерентная стратегия заключается в

а) выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции самого высокого качества, реализуемой по очень высокой цене

б) снижении издержек производства, которое достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров

в) максимально гибком удовлетворении небольших по объему (локальных) потребностей рынка

г) ориентации на радикальные нововведения

8. PEST-анализ используется для

а) анализа факторов внешней среды

б) для оценки внутренней среды организации

в) для оценки как внутренней, так и внешней среды

9. Реорганизация - это

а) способ образования новых и прекращения существующих юридических лиц в форме слияния, присоединения, разделения, выделения или преобразования

б) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность

в) переустройство существующих цехов и объектов основного, вспомогательного и обслуживающего производства, связанное с совершенствованием производства и повышением его технико-экономического уровня

10. Реструктуризация – это

а) способ образования новых и прекращения существующих юридических лиц в форме слияния, присоединения, разделения, выделения или преобразования

б) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность

в) переустройство существующих цехов и объектов основного, вспомогательного и обслуживающего производства, связанное с совершенствованием производства и повышением его технико-экономического уровня

11. Реинжиниринг – это

а) способ образования новых и прекращения существующих юридических лиц в форме слияния, присоединения, разделения, выделения или преобразования

б) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность

в) переустройство существующих цехов и объектов основного, вспомогательного и обслуживающего производства, связанное с совершенствованием производства и повышением его технико-экономического уровня

12. Организационная структура управления - это

а) совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

б) принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение

в) методология структурного анализа и проектирования

13. Результативность организационных изменений измеряется:

а) качественными показателями

б) количественными и качественными показателями

в) количественными показателями

г) результативность рассчитать невозможно.

14. После реинжиниринга организационная структура фирмы становится:

а) более гибкой, плоской, «виртуальной», возрастает роль нематериальных активов

б) более иерархичной, вертикальной, основанной на формальной власти

в) более жесткой, формализованной, автократической, возрастает роль материальных активов

г) более предпринимательской, матричного типа, с возрастанием роли топ-менеджмента.

15. Реинжиниринг – это:

а) формирование стратегических альянсов и перепрофилирование деятельности организации

б) переход на новый уровень технологического развития и смена рынков

в) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов

г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности.

16. Организационные инновации – это

а) реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или организации внешних связей

б) конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции либо технологии

в) новое решение проблемы, изобретение, открытие, не имеющие коммерческого использования

17. Технологическая инновационная стратегия сокращения – это

а) изменение технологического цикла в целях сокращения кадров и общих издержек

б) управление себестоимостью, связанное с изменением отдельных элементов предприятия

в) изменения в структуре предприятия и, как следствие, ликвидация отдельных структурных звеньев

18. Радикальная продуктовая инновация - это

а) продукт, технологические характеристики которого (функциональные признаки, конструктивное выполнение, дополнительные операции, а также состав используемых материалов и компонентов) или предполагаемое использование принципиально новые либо существенно отличаются от аналогичных характеристик и использования ранее производимых продуктов

б) существующий продукт, качественные или стоимостные характеристики которого были заметно улучшены за счет использования более эффективных компонентов и материалов, частичного изменения одной или ряда технических подсистем (для комплексной продукции)

в) освоение новых рынков и способов продвижения

19. Какие задачи реализует функция «Контроль» в управлении организационными инновациями?

а) планирование и прогнозирование инновационной деятельности организации

б) сбор и систематизация информации о состоянии инновационной деятельности и ее результатах; оценка состояния и полученных результатов деятельности; анализ причин отклонений и факторов, влияющих на результаты деятельности

в) формализованные, методически обоснованные расчеты и закрепление в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого участника инновационного процесса

20. Под инновационной деятельностью понимается

а) деятельность, осуществляемая на свой риск и направленная на систематическое получение прибыли от продажи товаров и оказания услуг

- б) деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций в целях продажи патентов
- в) деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции, совершенствования технологии и организации производства

## **2. Инструкция по выполнению**

Тест состоит из 20 заданий. Студенту необходимо выбрать правильные ответы. Максимальное количество баллов, которое может получить студент за один тест, составляет 20 (1 балл за 1 правильный ответ). Тест проводится письменно с применением компьютерных технологий. На выполнение теста отводится ограниченное время – 40 мин. Студент может выполнить тест по каждому разделу дисциплины, максимальное количество баллов за 2 теста составляет 40.

## **3. Критерии оценки:**

- 17-20 баллов выставляется студенту, если студент ответил правильно на 85-100% заданий теста;
- 13-16 баллов, если студент ответил на 67-84% заданий;
- 10-12 баллов, если студент ответил на 50-67% заданий;
- 0-9 баллов, если студент ответил менее, чем на 50 % заданий.

## **Деловая (ролевая) игра**

### **1. Тема (проблема, ситуация)**

Участникам необходимо разработать стратегическую модель проекта, включая миссию, видение, стратегические цели, ценности организации.

### **2. Концепция игры**

Представление уникального проекта и его стратегической модели, основанной на личных ценностях и целях участников. Работа ведется в малых группах 3-5 человек.

### **3. Роли:**

- лидер проекта
- полноправные участники проекта.

### **4. Ожидаемый(е) результат (ы)**

Презентация проекта по предложенной преподавателем структуре:

- ценности участников;
- описание проекта, обоснование выбора именно этого направления через ценности членов команды;
- миссия проекта;
- цели проекта в соответствии со SMART-принципом.

### **5. Программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению**

1. Студенты выполняют проект в малых группах по 3-5 человека. Состав группы определяют сами студенты, после чего он фиксируется преподавателем. После начала работы над проектом студент не может перейти в другую группу без разрешения преподавателя.
2. Каждой группе раздаются распечатки со списком ценностей. Каждый участник выбирает 5 ключевых ценностей (10 минут).
3. В группе обсуждается, что каждый участник понимает под каждой из ценностей (10 мин).

4. Участники группы обсуждают, какой инновационный проект они хотели бы реализовать, пробуют согласовать личные ценности и ценности проекта. Формируют миссию и видение проекта. (25 мин).
5. Участники группы сами определяют роли и разрабатывают стратегические цели проекта на 5 лет в соответствии со SMART-принципом (15 мин).
6. Презентация принятых решений каждой из команд (15 мин.)
7. Подведение итогов по результатам деловой игры (15 мин.)

### **Критерии оценки:**

- 17-20 баллов выставляется студенту, если обучающийся представил полноценную презентацию проекта по обозначенной структуре, дает полный, аргументированный ответ, обнаруживает усвоение программного материала, самостоятельно делает выводы, отвечает связно, последовательно без недочетов или с небольшими погрешностями;
- 13-16 баллов, если студент хорошо ориентируется в презентации, отвечает на большинство вопросов уверенно и аргументирует свои ответы, в ответах допускает незначительные ошибки;
- 10-12 баллов, если студент ориентируется в материале, способен описать разработанный проект, различает понятия миссии, видения и стратегических целей, допускает неточности в ответе;
- 0-9 баллов, если студент не отвечает на вопросы о различии между миссией, стратегическими целями, ценностями даже с помощью наводящих вопросов преподавателя, не ориентируется в представленной презентации, не может самостоятельно, связно описать проект, допускает грубые ошибки.

### **Темы докладов с презентацией**

1. Модель жизненного цикла организации Адизеса.
2. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера.
3. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.
4. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
5. Уровни организационной культуры по Шайну.
6. Конфликты в деловых отношениях, их причины и разновидности.
7. Стили поведения в конфликтных ситуациях.
8. Тотальное управление качеством.
9. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления компанией.
10. Система «Канбан».
11. Кайдзен-офис.
12. Система «точно вовремя» (JIT).
13. Преимущества и особенности внедрения системы электронного документооборота.
14. Организационные структуры управления как объект организационных инноваций.
15. Современные методы стимулирования персонала при реализации стратегии организационных инноваций
16. Признаки и преимущества обучающейся организации
17. Процессный, функциональный и проектный подходы к моделированию бизнеса
18. SADT-модели в менеджменте,
19. IDEFO-модели в менеджменте
20. Стратегии организационных инновационных изменений.
21. Стратегический анализ. SWOT-анализ: методика, пример.

Студент может подготовить максимум 2 доклада за семестр.

### **Критерии оценки одного доклада с презентацией:**

- 5 баллов выставляется студенту, если изложенный материал фактически верен; при ответе выделялось главное; ответы на вопросы по докладу были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- 4 балла – наличие твердых и достаточно полных знаний по теме доклада, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете;
- 3 балла – студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты, изложение ответов на вопросы по докладу с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов;
- 0-2 балла – доклад не связан с темой, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы, студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом вопросе.

### **Темы эссе**

1. Корпоративные системы управления знаниями: преимущества и ограничения. Примеры.
2. Система менеджмента качества как организационно-управленческая инновация. Особенности реализации в России.
3. Использование геймификации в процессе мотивации сотрудников. Примеры.
4. Выбор CRM-системы для бизнеса: от запроса к реализации.
5. Современный аутсорсинг: особенности, преимущества, примеры.
6. Кризис в организации как естественный этап ее развития.
7. Организационный конфликт: виды и способы разрешения.
8. Признаки и преимущества обучающейся организации.
9. Стратегические альянсы и партнерства как форма организационных инноваций.
10. Процессный, функциональный и проектный подходы к моделированию бизнеса: преимущества и недостатки.

Студент может написать максимум 1 эссе за семестр.

### **Критерии оценки:**

- 8-10 баллов – изложенный материал фактически верен, мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; уникальность текста более 80%;
- 6-7 – наличие твердых и достаточно полных знаний в соответствии с целями обучения, четкое изложение материала, студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, уникальность текста от 60 до 79%;

- 4-5 – студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты, изложение материала с отдельными ошибками, грамматические и стилистические ошибки, уникальность работы 40-50%;
- 0-3 – работа не связана с темой эссе, наличие грубых ошибок, непонимание сущности излагаемого вопроса, большое количество грамматических и стилистических ошибок, несоответствие методическим требованиям к эссе, уникальность работы менее 40%.

## Вопросы к опросу

### Вопросы по разделам

#### Раздел 1. Управление организационными инновациями

1. Перечислите виды организационных инноваций
2. Опишите модель жизненного цикла организации И. Адизеса
3. Опишите модель Л. Грейнера
4. Раскройте сущность кризисов и их виды в модели Л. Грейнера
5. Перечислите основные виды сопротивлений нововведениям в организации
6. Раскройте причины сопротивлений сотрудников к изменениям
7. Каким образом руководитель может развивать у работников толерантность к изменениям?
8. Раскройте преимущества бережливого производства как организационной инновации
9. Дайте определение понятию «аутсорсинг»
10. Приведите примеры аутсорсинга
11. Опишите модель организационных изменений Курта Левина.
12. В чем заключается стадия «размораживание» в модели К. Левина?
13. В чем заключается принципиальная разница между Теорией Е и Теорией О организационных изменений?
14. Перечислите основные организационные патологии. Приведите примеры.
15. Как происходит развитие организации? Какими показателями его можно измерить?

#### Раздел 2. Стратегии организационных инновационных изменений

1. Перечислите этапы разработки стратегии организационных изменений
2. Опишите патиентную, коммутантную стратегии. В каких случаях они применяются? Приведите примеры.
3. Опишите виолентную и эксплерентную стратегии. В каких случаях они применяются? Приведите примеры.
4. Раскройте понятия реформирование, реструктуризация, реинжиниринг, реорганизация.
5. Что из себя представляет бизнес-процесс в организации? Приведите примеры.
6. Опишите процессный, проектный и функциональный подходы при реализации стратегии организационных изменений.
7. Приведите примеры методов и инструментов проектного управления.
8. Опишите организационные структуры организации.
9. Перечислите формы реорганизации.
10. Опишите процедуру реинжиниринга бизнес-процессов.
11. Раскройте основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
12. Какие стандарты используются для того, чтобы описать бизнес-процессы?
13. Опишите самообучающуюся организацию.
14. Раскройте основные положения теории организационного знания.
15. Опишите основные функции управления организационными инновациями.

Студент может подготовить не более четырех ответов на вопросы к опросу. Максимальное количество баллов – 20.

#### **Критерии оценки:**

- 5 баллов выставляется студенту, если изложенный материал фактически верен, даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы; при ответах выделялось главное; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии;
- 4 балла – наличие твердых и достаточно полных знаний по теме исследования, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности;
- 3 балла – наличие твердых знаний в объеме пройденного материала в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов;
- 0-2 – ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

#### **Кейс-задачи**

##### **Кейс-задача 1. PEST-анализ организации**

#### **Задание**

Задача – провести PEST-анализ организации в современных условиях.

#### **Инструкция**

Организацию – объект исследования – студент выбирает самостоятельно. В соответствии с методикой проведения PEST-анализа студент проводит соответствующее исследование. Описывает факторы макросреды, влияющие на выбранную компанию, и предлагает организационные инновации, позволяющие повысить эффективность деятельности организации. Результат представляет в виде отчета и презентации.

#### **Критерии оценки**

- 8-10 баллов – изложенный материал фактически верен, мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; логичное обоснование критериев, отсутствие ошибок в PEST-анализе, соблюдение требований формализованного описания процедуры анализа внешней среды, уникальность текста более 80%;
- 6-7 – наличие твердых и достаточно полных знаний в соответствии с целями обучения, четкое изложение материала, но студент продемонстрировал неточность в представлениях о предмете, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, уникальность текста от 60 до 79%;
- 4-5 – наличие твердых знаний в объеме пройденного материала в соответствии с целями обучения, изложение материала с отдельными ошибками, логические ошибки при описании внешней среды, недостаточное обоснование выбранных критериев, грамматические и стилистические ошибки, уникальность работы 40-50%;
- 0-3 – работа не связана с темой, наличие грубых ошибок, непонимание сущности излагаемого вопроса, большое количество грамматических и стилистических ошибок, уникальность работы менее 40%.

##### **Кейс-задача 2. Модель бизнес-процесса**

#### **Задание**

Составить модель известного студенту реального бизнес-процесса, протекающего в организации. При составлении модели следует использовать методологию IDEF0/ BPMN. Данное задание является частично регламентированным, так как предусматривает использование нотации IDEF0 или BPMN (The Business Process Modeling Notation) для

составления модели процесса, но выбор процесса для составления модели и определение его шагов и основных характеристик не регламентируется преподавателем. Проверка выполнения задания позволяет диагностировать умения студента интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения, навыки использования нотации IDEF 0 / BPMN для составления модели процесса.

### **Инструкция**

Задание выполняется каждым студентом индивидуально. Отчет должен включать: 1.Текстовое описание бизнес-процесса с указанием входов, выходов, участников, клиентов, перечня шагов процесса 2. Контекстную диаграмму процесса 3.Диаграммы первого и второго уровней 4.Перечень показателей процесса

### **Критерии оценки**

- 8-10 баллов – изложенный материал фактически верен, мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; логичное обоснование показателей процесса, отсутствие ошибок в модели процесса, соблюдение требований формализованного описания процесса, уникальность текста более 80%;
- 6-7 – наличие твердых и достаточно полных знаний в соответствии с целями обучения, четкое изложение материала, но студент продемонстрировал неточность в представлениях о предмете, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, уникальность текста от 60 до 79%;
- 4-5 – наличие твердых знаний в объеме пройденного материала в соответствии с целями обучения, изложение материала с отдельными ошибками, логические ошибки при описании процесса, недостаточное обоснование выбранных показателей, грамматические и стилистические ошибки, уникальность работы 40-50%;
- 0-3 – работа не связана с темой, наличие грубых ошибок, непонимание сущности излагаемого вопроса, большое количество грамматических и стилистических ошибок, уникальность работы менее 40%.

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

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 3. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретико-практические аспекты организационных изменений, технологии управления организационными инновациями, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки управления организационными инновациями.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

### Методические рекомендации по написанию эссе, требования к оформлению

1. Объем эссе не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14 (Times New Roman), с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.

2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.

3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.

4. Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.

5. Каждый абзац эссе должен содержать только одну основную мысль.

6. Эссе должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.

7. Эссе должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

## Структура эссе

Эссе состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении выделяют главную проблему, которую нужно раскрыть, и решить, каким образом эта проблема будет проанализирована.

В основной части целесообразно выстраивать систему аргументации на основе глубокой проработки темы и доказательств, обосновывающих высказанные утверждения. Следует выдвигать новые идеи по одной, в логической последовательности, которая даст возможность читателю проследить направление рассуждений. Эссе считается малой формой письменных работ, поэтому не принято делить основную часть на отдельные главы. Вместе с тем для удобства изложения и ясности логики аргументации основное содержание подразделяется абзацы.

В заключении дается обобщение выдвинутых идей и освещаются ключевые моменты главной части работы. Как правило, заключение составляется в соответствии с названием работы. Также здесь можно указать направления дальнейшего исследования и изучения данной темы.

## Требования, предъявляемые к докладу

Конспект выступления (тезисы) представляет собой краткое письменное изложение содержания доклада. К тезисам можно обращаться время от времени, а можно и не обращаться во время выступления. Для выступления предоставляется 5-10 минут, после чего студент должен быть готов ответить на вопросы преподавателя или своих сокурсников относительно содержания представляемой им работы.

Для визуализации материалов сообщения необходимо использовать мультимедийную презентацию, которая может содержать графики, схемы, таблицы, рисунки и т.п.

### ***Требования к стилю и оформлению презентаций:***

- отсутствие орфографических и стилистических ошибок;
- единство стиля страниц;
- одинаковая гарнитура и размер шрифта для всех заголовков (не менее 24 пунктов);
- одинаковая гарнитура и размер шрифта для тестовых фрагментов (не менее 18 пунктов);
- заголовки, номера страниц, кнопки перелистывания должны появляться в одном и том же месте экрана;
- одинаковая цветовая гамма на всех страницах;
- выбор удачной цветовой гаммы: использование не слишком ярких, неумотительных цветов, использование в дизайне не более 3 цветов (цвет текста, цвет фона, цвет заголовка и/или выделения). Необходимо избегать применение темного фона со светлым текстом;
- использование одного фона на слайдах в рамках одной презентации;
- использование рисунков, фотографий хорошего качества;
- высокая контрастность фон / текст;
- четкость связей в схемах или между компонентами материала на слайде;
- отсутствие различных эффектов переходов между слайдами и других раздражающих эффектов анимации, мешающих восприятию информации;
- для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов с:
  - текстом,

- таблицами,
- диаграммами.

В презентациях желательно свести текстовую информацию к минимуму, заменив ее схемами, диаграммами, рисунками, фотографиями, анимациями, фрагментами фильмов. Понятия и абстрактные положения до сознания зрителя доходят легче, когда они подкрепляются конкретными фактами, примерами и образами; и потому для раскрытия их необходимо использовать различные виды наглядности.

***Типичные недостатки структуры и формы представления информации:***

- отсутствие *Титульного слайда*, содержащего: название доклада; сведения об авторе и др.
- отсутствие *Введения*, в котором представлены: цели и задачи изучения темы, краткая характеристика содержания;
- отсутствие логического завершения презентации, содержащего: *заключение, обобщения, выводы*;
- перегрузка слайдов подробной текстовой информацией (не более трех мелких фактов на слайде и не более одного важного);
- неравномерное и нерациональное использование пространства на слайде;
- отсутствие связи фона презентации с содержанием.

Максимальное количество баллов, которое студент может получить, – 5. Критерии оценки доклада могут трансформироваться в зависимости от его конкретной формы.