

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 20.11.2024 16:47:42

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

Рабочая программа дисциплины
Управление организационными инновациями

Направление 38.03.02 Менеджмент
Направленность 38.03.02.14 "Инновационный менеджмент"

Для набора 2021 года

Квалификация
Бакалавр

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

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	2 (1.2)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	6	6
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	159	159	159	159
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.т.н., доцент, Баранников М.М.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Михненко Т.Н.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у студентов системного представления и профессиональных компетенций в сфере управления организационными инновациями.
-----	---

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-2: Способен участвовать в планировании, организации и управлении проектом, программой внедрения инноваций или программой организационных изменений

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

методы управления организационными инновациями (соотнесено с индикатором ПК-2.1).

Уметь:

применять методы управления организационными инновациями (соотнесено с индикатором ПК-2.2).

Владеть:

навыками управления организационными инновациями (соотнесено с индикатором ПК-2.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Управление организационными инновациями

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Основопологающие 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	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Основопологающие идеи и принципы управления инновациями. Понятие организационных инноваций. Виды организационных инноваций и их классификация. Основные принципы управления процессом инноваций. Компоненты процесса организационных инноваций / Пр /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Основопологающие идеи и принципы управления инновациями. Понятие организационных инноваций. Виды организационных инноваций и их классификация. Основные принципы управления процессом инноваций. Компоненты процесса организационных инноваций / Ср /	2	14	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.4	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. Организационные патологии. / Ср /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.5	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. Организационные патологии. / Ср /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.6	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. Организационные патологии. / Ср /	2	14	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.7	Сопrotивление организационным инновационным изменениям. Формы сопротивления организационным инновационным	2	10	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6,

	изменениям. Причины сопротивления инновационным изменениям. Реакция на сопротивление организационным инновационным изменениям. Психологические причины сопротивления инновационным изменениям. Восприятие предстоящих инновационных изменений как угрозы индивидуальным и групповым интересам. Скепсис по отношению к необходимости перемен. Недоверие к изменениям, насаждаемым сверху. Недовольство переменами, происходящими неожиданно. Неприятие перемен, проводимых непопулярным лидером. Стремление менеджмента избежать потенциальных конфликтов, часто сопровождающих протекание перемен. Стратегия уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении организационных инновационных изменений. / Ср /				Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.8	Сопротивление организационным инновационным изменениям. Формы сопротивления организационным инновационным изменениям. Причины сопротивления инновационным изменениям. Реакция на сопротивление организационным инновационным изменениям. Психологические причины сопротивления инновационным изменениям. Восприятие предстоящих инновационных изменений как угрозы индивидуальным и групповым интересам. Скепсис по отношению к необходимости перемен. Недоверие к изменениям, насаждаемым сверху. Недовольство переменами, происходящими неожиданно. Неприятие перемен, проводимых непопулярным лидером. Стремление менеджмента избежать потенциальных конфликтов, часто сопровождающих протекание перемен. Стратегия уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении организационных инновационных изменений. / Ср /	2	10	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.9	Сопротивление организационным инновационным изменениям. Формы сопротивления организационным инновационным изменениям. Причины сопротивления инновационным изменениям. Реакция на сопротивление организационным инновационным изменениям. Психологические причины сопротивления инновационным изменениям. Восприятие предстоящих инновационных изменений как угрозы индивидуальным и групповым интересам. Скепсис по отношению к необходимости перемен. Недоверие к изменениям, насаждаемым сверху. Недовольство переменами, происходящими неожиданно. Неприятие перемен, проводимых непопулярным лидером. Стремление менеджмента избежать потенциальных конфликтов, часто сопровождающих протекание перемен. Стратегия уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении организационных инновационных изменений. / Ср /	2	14	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.10	Основные положения теории организационных изменений» К. Левин – основоположник теории изменений и его трехэтажная модель 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. / Ср /	2	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.11	Основные положения теории организационных изменений» К. Левин – основоположник теории изменений и его трехэтажная модель 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. / Ср /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.12	Основные положения теории организационных изменений» К. Левин – основоположник теории изменений и его трехэтажная	2	10	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6,

	модель 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. / Ср /				Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
Раздел 2. Стратегии организационных инновационных изменений					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
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 / Ср /	2	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	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 / Ср /	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	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 / Ср /	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	Реструктуризация управления компанией. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании. Моделирование и изменение организационной структуры управления. Современные средства бизнес-моделирования в организационном проектировании. Подходы к реструктуризации управления компанией. / Ср /	2	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.5	Реструктуризация управления компанией. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании. Моделирование и изменение организационной структуры управления. Современные средства бизнес-моделирования в организационном проектировании. Подходы к реструктуризации управления компанией. / Ср /	2	8	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.6	Реструктуризация управления компанией. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании. Моделирование и изменение организационной структуры управления. Современные средства бизнес-моделирования в организационном проектировании. Подходы к реструктуризации управления компанией. / Ср /	2	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.7	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 / Ср /	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.8	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 / Ср /	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.9	Реинжиниринг бизнес-процессов. Процессный подход. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг и инновационный подход к организации бизнес-процессов.	2	7	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1,

	Последовательность реализации реинжинирингового проекта. Принципы реинжиниринга. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска / Ср /				Л2.2, Л2.3
2.10	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	10	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.11	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	10	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.12	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	10	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.13	/ Экзамен /	2	9	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л1.6, Л1.7, Л1.8, Л2.1, Л2.2, Л2.3

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,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Джуха В. М.	Инновационный менеджмент: учеб.	М.: РИО, 2016	94
Л1.2	Агарков А. П., Голов Р. С.	Управление инновационной деятельностью: учеб. для студентов вузов, обучающихся по напр. подгот. "Менеджмент", "Инноватика" (квалификация (степень) "бакалавр")	М.: Дашков и К, 2014	25
Л1.3	Богомолова А. В.	Управление инновациями: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2012	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=208962 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Хайруллина М. В., Горевая Е. С.	Управление инновациями: организационно-экономические и маркетинговые аспекты: монография	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2015	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438354 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.5	Богомолова А. В.	Управление инновациями: учебное пособие	Томск: Эль Контент, 2015	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480596 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.6	Анисимов, В. Г., Анисимов, Е. Г., Блау, С. Л., Мантусов, В. Б., Новиков, В. Е., Петров, В. С., Тебекин, А. В., Тебекин, П. А., Тебекин, А. В.	Управление инновациями: монография	Москва: Российская таможенная академия, 2017	https://www.iprbookshop.ru/69829.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.7	Богомолова, Е. В., Шпиганович, А. А., Кисова, А. Е.	Управление инновациями: учебное пособие	Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019	https://www.iprbookshop.ru/92849.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.8	Ласкова, Т. С., Никитаева, А. Ю.	Экономика и управление инновациями: микроуровень: учебник	Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021	https://www.iprbookshop.ru/117173.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Горфинкель В. Я., Попадюк Т. Г.	Инновационное предпринимательство: учеб. для вузов	М.: Юрайт, 2015	24
Л2.2	Алексеева М. Б., Ветренко П. П.	Анализ инновационной деятельности: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры	М.: Юрайт, 2016	30
Л2.3		Журнал "Финансовые исследования"	,	1

5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Консультант +
<http://raexpert.ru/> Эксперт РА - рейтинговое агентство
<http://www.cbr.ru/> Центральный банк РФ
www.gks.ru Федеральная служба государственной статистики
<https://www.investinregions.ru/> Инвестиционный портал регионов России
 Гарант <https://www.garant.ru/>

5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
 LibreOffice

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

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

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-2: Способен участвовать в планировании, организации и управлении проектом, программой внедрения инноваций или программой организационных изменений			
Знать методы управления организационными инновациями	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	ВЭ (вопросы к экзамену) – 1-30, Т (тест) – Раздел 1 (1-15), Раздел 2 (1-15), К (коллоквиум) – 1-8, Р (реферат) – 1-9
Уметь применять методы управления организационными инновациями	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работ (в полном, не полном объеме)	ДИ – деловая игра, З – задача (1-12)
Владеть навыками управления организационными инновациями	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;	ДИ – деловая игра, З – задача (1-12)

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. Основные положения теории организационных инновационных изменений.
2. Классификация организационных инноваций.
3. Принципы управления процессом инноваций.
4. Компоненты процесса организационных инновационных изменений.
5. Характеристика развивающейся организации.
6. Функционирование организационной структуры как отражение бизнес-процессов.
7. Междисциплинарный подход Курта Левина к проблеме изменений, синтезирующий методы социологии и психологии, и его эффективность.

8. Модели жизненного цикла организаций.
9. Характер организационных изменений по фазам жизненного цикла.
10. Стратегия компании как объект инновационных изменений.
11. Сопротивление изменениям и инструменты проведения инновационных изменений
12. Организационные формы проведения инновационных изменений.
13. Основные подходы к разработке структуры организации.
14. Организационный анализ компании.
15. Моделирование и изменение организационной структуры управления.
16. Бизнес-моделирование в задачах реструктуризации управления.
17. Модель стратегии и основные компоненты ее структуры.
18. Связь стратегии и организационной структуры компании.
19. Формирование и реализация программы развития и реструктуризации.
20. Методика быстрого анализа решения (FAST).
21. Признаки обучающихся организаций.
22. Процесс организационного обучения.
23. Современный подход к созданию организационного знания.
24. Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности.
25. Факторы для успешной реализации инжиниринга бизнес-процессов.
26. Основные принципы реинжиниринга.
27. Роль бенчмаркинга в системе организационных изменений.
28. Мониторинг процесса организационных инноваций.
29. Контроль процесса организационных инноваций.
30. Сбалансированная система показателей.

В экзаменационном билете 3 задания: три теоретических вопроса и одна задача.

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; задача решена верно, обучающиеся смог правильно интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) 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; задача решена верно, обучающиеся смог с небольшими ошибками интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;
- 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 обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя; задача решена верно, обучающиеся допустил ошибки в интерпретации полученных результатов;
- 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; задача не решена.

Тесты

1. Банк тестов по модулям

Раздел 1. Управление организационными инновациями

1. Как форма целевого управления инновационный проект – это:

- а) система организационно-правовых и финансово-экономических документов, необходимых для осуществления нововведения на кондитерском предприятии и (или) комплексе хозяйствующих субъектов;
- б) система взаимообусловленных и взаимосвязанных по ресурсам, сроком и исполнителям мероприятий по реализации новшеств;
- в) система управленческих функций (целеполагание, планирование, организация, мотивация и контроль);
- г) совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, производственных, финансовых, коммерческих и организационных мероприятий, приводящих к нововведению.

2. Инновационный потенциал – это:

- а) совокупность инновационных ресурсов;
- б) предельный размер вклада и в эффективность предприятия;
- в) вся инновационная деятельность предприятия;
- г) способ соединения инновационных ресурсов.

3. Инновация отличается от прочих бизнес-процессов:

- а) ориентацией на коммерциализацию;
- б) фундаментальной неопределенностью;
- в) низкими рисками;
- г) характером целеполагания.

4. 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, внедренного на рынке, нового (усовершенствованного) технологического процесса, используемого в практической деятельности.

5. 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

6. К объектам инфраструктуры науки и инноваций относятся:

- а) концерны и ассоциации;
- б) общественные академии;
- в) технопарки

7. Жизненный цикл инновации – это период между:

- а) создание опытного образца и начала массового производства
- б) зарождением идеи и использованием новшества
- в) началом инвестирования и полным возвратом затрат

8. 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.

9. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:

- а) 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;
- б) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;

в) изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей.

10. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:

- а) австриец Й. Шумпетер;
- б) американец Ф. Тейлор;
- в) француз А. Файоль.

11. 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.

12. 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.

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

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

14. Что не относится к основным рычагам управления технологиями:

- а) стратегическое планирование;
- б) финансовое планирование;
- в) социальное планирование;
- г) бюджетное планирование.

15. 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.

Раздел 2. Стратегии организационных инновационных изменений

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, увольнения, 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. Аналитическая стратегия организационных изменений используется:
- а) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
 - б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
 - в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
 - г) при решении технических проблем
 - д) в кризисных ситуациях, жестких условиях.
9. Директивная стратегия организационных изменений используется:
- а) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
 - б) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
 - в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
 - г) в кризисных ситуациях, жестких условиях
 - д) при решении технических проблем
10. Контроль направлен на:
- а) оценку использования ресурсов
 - б) ресурсы, деятельность, качество, результаты
 - в) соблюдение сроков выполнения работ
 - г) сравнение запланированного и достигнутого
11. Процесс контроля:
- а) имеет дискретный характер
 - б) имеет произвольный характер
 - в) имеет циклический характер
 - г) имеет необязательный характер
12. Цель контроля:
- а) выявление отклонений, проблем, рисков
 - б) проведение наказаний и вознаграждений
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, авторитарической, возрастает роль материальных активов

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

15. Реинжиниринг – это:

а) формирование стратегических альянсов и репрофилирование деятельности организации

б) переход на новый уровень технологического развития и смена рынков

в) фундаментальное переосмысление и радикальное репроектирование бизнес-процессов

г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности.

2. Инструкция по выполнению

Необходимо прочитать все варианты и выбрать правильные, соответствующие ответу.

3. Критерии оценивания:

- 17-20 баллов выставляется студенту, если студент ответил правильно на 100-85% заданий теста;
- 13-16 баллов, если студент ответил на 84-69 % заданий;
- 10-12 баллов, если студент ответил на 68-50% заданий;
- 0-9 баллов, если студент ответил менее, чем на 50 % заданий.

Деловая игра

1 Тема (проблема, ситуация)

Оценка эффективности и качества управленческих решений в зависимости от организационной модели

2 Концепция игры

выявить преимущества и недостатки принятия решений в коллективе в зависимости от организационной модели предприятия

3 Роли:

- руководитель организации;

- заместители руководителей организации;

4 Ожидаемый(е) результат (ы)

Формирование алгоритмов принятия решений в зависимости от типа организации

5 Программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению

1. Группе раздаются распечатки моделей компании по Л.Константинову. Они с ними знакомятся в течение (10 минут).

2. В группе обсуждаются особенности каждой из моделей (15 мин).

3. Группа разбивается на 4 подгруппы, каждая из которых принимает решения согласно той модели организации, которую выбрала.

4. Участники группы сами определяют роли и вырабатывают решение по предложенной проблеме (15 мин).

5. Презентация принятых решений каждой из команд (15 мин.)

6. Далее руководители меняются организациями и приходят в новые компании для принятия решения. Проигрывается ситуация без подготовки (10 мин).

7. Подведение итогов по результатам деловой игры (15 мин.)

Методические материалы для проведения деловой игры

Модель «закрытой» организации

Модель закрытой организации представляет собой самую известную в истории форму организационного устройства, которую обозначили пирамидой.

Жизненным примером, иллюстрирующим специфику такой формы организации, может служить, например, армейское подразделение или крупное производственное предприятие.

Как следует уже из названия символа, «Закрытая» организация представляет собой жёсткую иерархическую структуру с совершенно определёнными отношениями власти и подчинения. На вершине пирамиды находится руководитель, который по своим психологическим характеристикам, как правило, оказывается лидером авторитарного склада, тяготеющим к созданию системы абсолютного подчинения. Он сам принимает решения, «спуская» их по иерархической лестнице и доводя до тех людей или подразделений, которым они предназначены. Лидер контролирует выполнение распоряжений и применяет санкции по своему усмотрению.

Организационная структура «закрытой организации» очень чётко прорисована, и ни у руководителей, ни у подчинённых не возникает вопроса о том, кому они подчиняются, кто подчиняется им или какому подразделению организации они относятся. Эта ясность позиции облегчает жизнь людей в структуре такого типа, компенсируя отсутствие возможности реально принимать участие в выработке решений возможностью строго ограничить пределы своей ответственности.

Коммуникативные процессы и передача информации при такой организационной модели происходят в основном по вертикали: от руководителя вниз, к тем, кому нужна данная информация, или от сотрудников, которые получили некие данные, вверх к руководителю. Информация «придерживается» руководителем, поскольку обладание информацией в такого рода структурах – это признак обладания властью. Такой способ коммуникаций, естественно, приводит к тому, что значительная масса сотрудников оказывается вне многих коммуникационных потоков, а потому люди часто не знают, что происходит в компании, и жалуются на дефицит информации.

Безусловным достоинством «закрытой» организационной модели является определённость организационных структур, на нехватку которой сегодня сетует большинство руководителей бизнеса, чёткость в распределении функциональных и должностных позиций, ролей и ответственности. Кроме того, при законченном воплощении такой модели резко повышается производительность труда. Эта модель оптимальна для построения производственных конвейеров и выпуска однотипной продукции. Но «закрытая организация» консервативна: это структура, наиболее подходящая для работы в стабильной внешней среде, когда заданные условия практически не меняются и когда задача «перенастройки конвейера» возникает нечасто.

Говоря о слабых сторонах модели, в первую очередь стоит отметить именно её небольшую способность к изменениям. Ведь подобного типа организация требует в ситуации изменений полной перестройки своей структуры и всех систем организационных отношений. Понятно, что это очень большой недостаток для бизнес организации, поскольку готовность к изменениям и мобильность – два основных свойства, обеспечивающих эффективность организации на рынке.

Однако, несмотря на то что для обеспечения эффективности бизнеса «закрытая модель» оказывается не самой лучшей в условиях динамично меняющейся среды, она тем не менее нравится многим людям, чей психологический склад требует жизни в ситуации стабильности и определенности, чёткости и ясности. Авторитарный лидер даёт им уверенность в завтрашнем дне, ему же отдается ответственность за всё происходящее. В современном российском бизнесе тяга к стабильности выражена очень сильно, а потому найти исполнителей в жёсткую структуру, оказывается легче, чем в какую-либо другую. И если бизнес выбрал для себя устойчивую нишу и пользующийся спросом продукт, «закрытая» модель может способствовать резкому увеличению его продуктивности.

Модель «открытой» организации

Прообразом «открытой» организации, символом которой выступает круг, является классический английский парламент.

Круг отражает основные характеристики такого типа устройства организации и иллюстрирует главное свойство «открытой модели» - совместность и психологическое партнёрство людей. Эта совместность выражается прежде всего в выработке решений, которые обсуждаются всеми сотрудниками и принимаются на основе консенсуса. Все участники полноценно и равноправно обсуждают возможные варианты и принимают взвешенное решение благодаря одинаковому праву на получение все необходимой для этого информации, полностью открытой для всех. Формой подобного рода работы выступает «круглый стол», за которым участники дискуссии в процессе реального обмена информацией и определения позиций приходят к определённому результату. Таки образом, основным способом работы такой структуры является разговор «равных с равными».

Психологически интересна при этом позиция лидера «открытой» организации. Задачей его в работе с сотрудниками является создание условий для свободного обмена мнениями, организация процесса обсуждения и получение устраивающего всех результата. В этом смысле позиционно лидер выступает

«фасилитатором» или «модератором», который лишь задаёт форму разговора и направляет его в нужное русло, оставаясь в содержательном плане одним из участников процесса. Понятно, что такой стиль лидерства предполагает наличие навыков работы с группой, хороших коммуникативных способностей и, что самое главное, умения точно выдерживать свою ролевую позицию.

Что касается персонала «открытой» организации, то здесь хорошо себя чувствуют люди, для которых предпочтительна и комфортна позиция равных. Такие люди ждут уважительного отношения к себе и сами в свою очередь так же относятся к партнёрам по работе. Готовность проявлять инициативу и брать на себя ответственность напрямую связана с тем, что сотрудники чувствуют свою причастность к происходящему в организации и могут в полной мере реализовывать собственный потенциал. Корпоративная культура при этом держится на идее «наша компания» и способствует формированию чувства «мы».

Построенная по принципу «открытой» модели организация достаточно демократична и способна к изменениям. В этом отношении она ближе к «случайной» модели, хотя, безусловно, не дотягивает до неё: если «случайная организация» фактически находится в постоянном процессе трансформаций, то организация «открытого типа» при необходимости легко может быть изменена. Тем не менее и у такой столь привлекательной с виду организационной модели есть свои недостатки. Главное, что заставляет всерьёз задуматься о применимости данной модели в её чистом варианте для бизнеса, - это колоссальные потери времени, которыми сопровождается любое принятие решений, построенных по описанному типу. Действительно, если каждый их членов организации будет высказывать своё мнение и каждая позиция будет обсуждаться по-настоящему, то предсказать, когда же люди смогут достичь консенсуса, не возьмётся никто. Однако всем известно, что временный ресурс – один из главных ресурсов организации в бизнесе, который уже в наши дни даже при недостаточно развитом российском рынке часто оказывается более приоритетным, чем финансовые, кадровые и другие ресурсы.

Модель «случайной» организации

Прямой противоположностью «закрытой» модели является модель «случайная», которая находится в оппозиции к первой прежде всего по линии готовности к изменениям. В отличие от организации «закрытого типа», «случайная» организация является образованием чрезвычайно динамичным и способным быстро перестраиваться. Эта модель кажется настолько неструктурированной, что может вызвать сомнения, есть ли здесь организация вообще. И тем не менее существуют её устойчивые исторические формы – например, многие организации в науке, где разные научные исследования, формально объединённые общей темой, ведутся разными сотрудниками, в свою очередь объединёнными в один отдел или одну лабораторию.

Организации «случайного» типа устроены так, что они обеспечивают максимальное автономное существование своим членам и дают возможность проявления личного творчества в процессе самостоятельной работы. Сотрудники работают самостоятельно, разыскивая нужную им информацию, горизонтальные коммуникации достаточно ограничены, так как общие интересы сведены к минимуму. Закреплённой организационной структуры здесь может и не быть вовсе, а принятие решений не носит какого-либо определённого характера. Случайность в принятии решений, случайность коммуникаций дали название этой организационной модели.

Интересна позиция лидера организации, имеющей такого рода устройство. Эффективным руководителем здесь выступает человек, работающий в стиле «попустительского» лидера, доверяющего людям и считающего, что люди сами в состоянии выполнить свою работу. Именно поэтому терпимость и умение находить компромиссы – главные психологические требования к лидеру «случайной» организации.

Сотрудникам таких структур с удовольствием становятся люди с сильной творческой ориентацией, которым важно, чтобы им давали возможность самостоятельно работать и не вмешиваться в их дела. К любому контролю извне они относятся с неприязнью, воспринимая его как ущемление своих интересов. В этом, в частности, кроется причина того, что организация менеджмента и построение системы управления в «случайной» модели если и не полностью обречено на провал, то по крайней мере, весьма затруднительно. «Случайные» модели в бизнесе тем не менее доказали свою живучесть и эффективность на ранних стадиях предпринимательской активности, где их большая гибкость и умение находить новые пути с учётом вновь открывающихся обстоятельств способствовали закреплению организации на рынке.

Модель «синхронной» организации

Модель синхронной организации выявили при анализе религиозных сект, партий и разного рода идеологических объединений.

Главным стержнем, вокруг которого выстраивается «синхронная» организация, выступает фигура лидера. Лидером такой структуры становится обычно человек харизматического склада, своей силой и энергией привлекающий к себе других людей и способный вдохновить их на достижение поставленной им цели. Основным механизмом управления здесь становится мотивация сотрудников и увязывание их персональных интересов с интересами дела.

Вся организационная структура выстраивается в соответствии с поставленной целью. Целые подразделения и отдельные люди получают своё место в общем движении и осознают свою роль в достижении общего результата. По определённости и ясности позиций модель близка к модели «закрытой», но в отличие от неё акцент здесь делается не на страхе наказания («Если не выполните поручение, будет то-то и то-то...»), а на позитивной мотивации совместного достижения желаемого результата.

Чтобы достичь этого, на начальных этапах создания организации лидером проводится серьёзная работа по «заражению» своей идеей, разъяснению и согласованию направления выбранного движения с основными участниками. Главная задача руководителя при этом – найти в людях точки опоры, дав им чёткое видение перспективы.

Говоря о сотрудниках такой организации, стоит иметь в виду, что психологически это должны быть люди, готовые к самостоятельной работе в рамках поставленной цели. В первую очередь это, конечно, касается менеджеров и руководителей, но не менее важно и для исполнительского звена. Самостоятельность и ответственность – вот основные психологические свойства, требуемые «синхронной» моделью.

И в том случае, если руководителю удастся нацелить людей и расставить их по местам, жизнь подобной организации начинает напоминать течение реки: все движется в одном направлении, навстречу намеченному результату. При этом в самом движении достаточно автономно существуют разные отделы и специалисты, как параллельные стрелки.

У «синхронной» модели тоже есть свои уязвимые места» Главное из них – её достаточно невысокая способность к организационным изменениям. Если поставленная цель оказывается достигнутой или в какой-то момент обнаруживается её неадекватность, то и в том и в другом случае изменить течение реки оказывается чрезвычайно непросто. Для того надо начинать сначала всю работу по формулировке цели лидером, привлечению людей, их позиционированию и т.д. А на это требуется время и силы.

В реальности имеются серьёзные предпосылки для того, чтобы такого рода модель могла прижиться в существующей ситуации. Следование за харизматическим лидером было и остаётся по сей день в российской истории привычкой и потребностью для многих людей; такой образ жизни вполне соответствует отечественному менталитету.

Трудность внедрения организационной модели «синхронного» типа в российском бизнесе состоит в том, что готовность взять на себя ответственность и получить требуемый результат в нашем менталитете зачастую уступает место тенденции избегания всякой ответственности внешнему контролю.

Задание группе: Согласно модели Вашей организации проиграть ситуацию рабочего совещания на котором присутствовали бы все руководящие работники вашего предприятия. По результатам совещания Вам необходимо принять решение и наметить план действий.

Материально-технические средства – заранее подготовленные раздаточный материал, видеокамера, телевизор.

Критерии оценивания:

10-9 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

8-7 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

6-4 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-3 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

Вопросы к коллоквиуму

1. Раскройте понятие «организационные инновации».
2. Опишите внешнюю среду как источник организационных инноваций.
3. Раскройте компоненты процесса организационных изменений.
4. Опишите формы сопротивления организационным инновационным изменениям.
5. Опишите стратегии организационных инновационных изменений.
6. Перечислите виды организационных структур, дайте краткое описание каждой из них.
7. Опишите процедуру реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Перечислите признаки обучающихся организаций.

Критерии оценивания:

- 10-8 баллов изложенный материал фактически верен, даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; 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; усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 7-5 баллов наличие твердых и достаточно полных знаний в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 4-1 баллов наличие твердых знаний в объеме пройденного материала в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

- 0 баллов ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике.

Темы рефератов

1. Конфликты в деловых отношениях, их причины и разновидности.
 2. Стили поведения в конфликтных ситуациях
 3. Модель жизненного цикла организации Адизеса;
 4. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера;
 5. Развитие организации в рамках концепции Грейнера;
 6. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина;
 7. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey);
 8. Уровни организационной культуры по Шайну;
 9. Тотальное управление качеством Профессиональные и корпоративные этические кодексы.
- За семестр студент может написать не более одного реферата

Критерии оценивания:

20-15 баллов выставляется студенту, если изложенный материал фактически верен, даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; 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; усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

• 14-10 баллов - 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, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

• 9-1 баллов наличие твердых знаний в объеме пройденного материала в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

- 0 баллов - 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.

Задача

1. Приведите практические примеры следующих видов инноваций:

- инновации в области управления;
- инновации на «входе» в предприятие;
- инновации на «выходе» из предприятия;
- инновации структуры предприятия как системы, то есть ее отдельных элементов;
- инновации-процессы;
- ориентирование на существующие потребности;
- ориентирование на формирование новых потребностей;
- продуктовые инновации;
- производственные инновации;
- реактивные инновации;
- рыночные инновации;
- социальные инновации;
- стратегические инновации;
- технологические инновации;

2. Разработайте инновационный проект в соответствии с одной из предлагаемых ниже структур.

- 1) Формулирование инновационной идеи;
- 2) Формулирование конечной цели;
- 3) Количественная оценка проекта по объемам, срокам и размерам прибыли;
- 4) Определение путей достижения целей;
- 5) Определение величины, источников и форм инвестирования;
- 6) Решения по достижению конечных целей проекта;
- 7) Сравнительный анализ различных вариантов достижения целей проекта и выбор наиболее жизнеспособного для реализации;
- 8) Разработка плана реализации проекта, формирование команды проекта с оформлением при необходимости контрактной документации.

3. Выберите и обоснуйте инновационную стратегию любой организации.

4. В начальный период инновационного проекта планируется затратить 40 млн. руб. Ежегодные планируемые выгоды (поступления) по инновационному проекту составляют соответственно 35, 60, 80, 100 млн. руб. Чему равен статический и динамический срок окупаемости инновационного 17 проекта при ставке дисконта равной 12 %? Определите статические и продисконтированные денежные поступления.

5. Затраты по инновационному проекту в начальный период составили 12 млн. руб. Планируемые ежегодные поступления (выгоды) составят: 1-й год – 4 млн. руб. 2-й год – 6 млн. руб. 3-й год – 8 млн. руб. 4-й год – 3 млн. руб. Найдите внутреннюю рентабельность проекта.

6. Появился новый продукт на косметическом рынке – пластыри красоты, накладываемые на веки. Они представляют собой полоски (подушечки) из особого материала, пропитанного увлажняющим, противоморщинным, питательным или другими средствами. Пластыри сглаживают мелкие морщинки. Восстанавливают упругость кожи вокруг глаз, освежают уставшую кожу, снимают отечность. Время воздействия пластыря составляет от 10 до 30 мин. Пластыри быстро и эффективно приводят в порядок кожу вокруг глаз. Пластырь абсолютно безопасен, очень компактен и имеет всего одно ограничение - возрастное: как и все активные косметические средства, его можно использовать после 25-30 лет. Составьте классификационное описание данной инновации.

7. «... каждые 9 из 10 фирм в качестве отправной точки своих дизайнерских разработок используют товары конкурентов. Половине фирм эти товары служат в качестве источников идей. Чуть меньше половины фирм (46%) заявили, что приспосабливают для себя товары конкурентов или пытаются усовершенствовать их, 6% фирм признали, что просто копируют эти товары». К какой группе инноваций относятся разработки 90% фирм? Ответ обосновать.

8. В качестве каких объектов интеллектуальной собственности можно защищать следующие результаты инновационной деятельности? Какова продолжительность периода правовой охраны

данного объекта интеллектуальной собственности? – новая компьютерная программа распознавания образов;

- новый дизайн контактных линз;
- новый метод найма персонала;
- принципиально новая разновидность стирального порошка;
- новая технология дистанционного обучения;
- принципиально новый тип электронного носителя информации;
- оригинальный рецепт приготовления торта.

9. Оценить стоимость лицензии на изобретение, используя следующие данные. Объем продаж товаров, изготовленных на старом оборудовании, равен 10 000 ед. в год. Цена единицы товара при этом составляет 8 500 руб. Применение нового оборудования позволяет снизить цену на 10 %, а объем производства увеличить на 40 % от первоначального. Норма чистой прибыли принимается равной 0,15. Предполагаемый срок продаж – 5 лет. Межбанковская процентная ставка равна 12 % годовых, ожидаемый среднегодовой темп прироста инфляции за всю длительность операции составит 8,5 %, премия за риск – 16 % годовых.

10. Процесс освоения нового деревообрабатывающего станка базируется на изготовлении 4 партий изделий и заканчивается выпуском 64 изделий. Планируемая трудоемкость изготовления изделия по окончании освоения 2000 нормо-ч/шт. Кривая освоения характеризуется рассчитанным на основе метода экстраполяции показателем крутизны кривой освоения, равным 0,5. Планируемая трудоемкость в месяц составляет 15540 нормо-ч/мес. Определить коэффициент освоения нового вида изделий, трудоемкость изготовления каждой партии новых станков, планируемый объем трудовых затрат за весь период освоения; охарактеризовав динамику изменения трудоемкости изготовления нового вида станка.

11. Освоение новой модели грузового автомобиля предполагается осуществить в течение 1,5 лет. Планируется поквартальный выпуск пробных партий нового изделия. Коэффициент освоения, определенный методом аналогии, предположительно составит 0,7. Себестоимость изготовления автомобиля в первом году выпуска 1740 тыс. руб. (при этом удельные условно-постоянные расходы составляют 1480 тыс. руб.). предполагается, что за время освоения удельные условно-постоянные расходы уменьшатся на 20%. Динамика снижения переменных затрат соответствует характеру снижения трудоемкости единицы продукции. Определить проектную себестоимость изготовления грузового автомобиля.

12. Имеются три альтернативных проекта. Доход первого - 3000 тыс. руб., причем первая половина средств поступает сейчас, а вторая через год. Доход второго - 3500 тыс. руб., из которых 500 тыс. руб. поступает сразу, 1500 тыс. руб. через год и оставшиеся 1500 тыс. руб. через 2 года. Доход третьего проекта равен 4000 тыс. руб., и вся эта сумма будет получена через три года. Необходимо определить, какой из этих трех проектов предпочтительнее при ставке дисконта 10 %.

За семестр студент может решить одну задачу.

Критерии оценивания.

20-40 баллов выставляется студенту, если задача решена верно, сделаны правильные выводы;

0-19 баллов выставляется студенту, если задача решена неверно, или сделаны не верные выводы.

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: два теоретических вопроса и одна задача. 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 ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ 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;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

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

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. 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.