

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой теории и систем
отраслевого управления
Протокол от «21» мая 2021 г. № 9

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

38.04.02 Управление производственными системами

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.ДВ.05.01 Управление процессами организационной и
технологической модернизации производства**

Уровень образования - магистратура

Направление подготовки - 38.04.02 Менеджмент

Формы обучения - очная, очно-заочная

Год набора - 2021

Москва, 2021 г.

Автор(ы)–составитель(и):

заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления, к.э.н., доцент,
Серебренников С.С.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические материалы для освоения дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
 - 6.4. Интернет-ресурсы
 - 6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 «Управление процессами организационной и технологической модернизации производства» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	Способен осуществлять стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства	ПКс-2.2	Совершенствует организацию производства, труда и управления
ПКс-6	Способен руководить процессами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий	ПКс-6.2	Участствует в разработке организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ПС-40.033 В Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации	ПКс-2.2	<p>на уровне знаний:</p> <p>основные понятия, сущность и задачи организации стратегического развития;</p> <p>формы организации стратегического развития;</p> <p>концепции развития организации (включая концепцию инновационного развития);</p> <p>виды эффектов инноваций и инновационной деятельности;</p> <p>показатели результатов инновационной деятельности;</p> <p>цели и задачи технологической модернизации</p> <p>на уровне умений:</p> <p>разработка проекта проведения технологической модернизации;</p> <p>расчет показателей технической и технологической оснащенности и эффективности использования технических средств;</p>

		оценка возможности механизации и комплексной автоматизации процессов, совершенствование конструкции, улучшение характеристик выпускаемых изделий, повышение эффективности потребления сырья и материалов
		на уровне навыков: выбор формы технологической модернизации в зависимости от целей и задач
ПС-40.033 С Стратегическое управление проектами и программами по внедрению новых методов и моделей организации и планирования производства на уровне промышленной организации	ПКс-6.2	на уровне знаний: виды технологической модернизации; понятие технологического аудита; формы технологического аудита (внутрифирменная инспекция, аудит технологического брокера, аудит центра коммерциализации(трансфера) технологий); методы технологического аудита; разработка проекта технологической модернизации оценка эффективности технологической модернизации на уровне умений: определение уровня используемых организационных и управленческих технологий, компьютеризация производства; анализ технологических и маркетинговых цепочек в компании на уровне навыков: определение состава команды преобразований

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час. (акад./астр.)	
		Всего	Семестр
			3
Очная форма обучения			
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		32/24	32/24
лекционного типа (Л)		8/6	8/6
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		24/18	24/18
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		76/57	76/57
Промежуточная аттестация	форма	зачет	зачет
	час.		
Общая трудоемкость (час.)		108/81	108/81

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Объем дисциплины, час. (акад./астр.)	
	Всего	Семестр
		4
Очно-заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	32/24	32/24
лекционного типа (Л)	8/6	8/6

лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		24/18	24/18
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		76/57	76/57
Промежуточная аттестация	форма	зачет	зачет
	час.		
Общая трудоемкость (час.)		108/81	108/81

Общий объем дисциплины – 3 зачетные единицы, 81 астрономических часа или 108 академических часа.

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 «Управление процессами организационной и технологической модернизации производства» осваивается в 3 семестре очной формы обучения, в 4 семестре очно-заочной формы обучения и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы подготовки магистров по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление производственными системами».

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Организационная и технологическая модернизация как драйвер развития бизнеса	26	2		6		18	Опрос, доклад, дискуссия
Тема 2	Диагностика потребностей бизнеса и возможностей модернизации. Технологический аудит	28	2		6		20	Опрос, решение задач, решение ситуационных задач, кейс
Тема 3	Проектирование преобразований в организации. Риски реализации проектов модернизации	26	2		6		18	Опрос, решение ситуационных задач, доклад, тестирование
Тема 4	Управление эффективностью технологической модернизации	28	2		6		20	Опрос, тестирование, решение ситуационных задач
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108	8		24		76	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Объем дисциплины (модуля), час.
-------	---------------------------------

	Наименование тем и/или разделов	Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Организационная и технологическая модернизация как драйвер развития бизнеса	26	2		6		18	Опрос, доклад, дискуссия
Тема 2	Диагностика потребностей бизнеса и возможностей модернизации. Технологический аудит	28	2		6		20	Опрос, решение задач, решение ситуационных задач, кейс
Тема 3	Проектирование преобразований в организации. Риски реализации проектов модернизации	26	2		6		18	Опрос, решение ситуационных задач, доклад, тестирование
Тема 4	Управление эффективностью технологической модернизации	28	2		6		20	Опрос, тестирование, решение ситуационных задач
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108	8		24		76	

Содержание дисциплины

Тема 1. Организационная и технологическая модернизация как драйвер развития бизнеса

Бизнес как система. Организация как живой организм и сложная система. Принципы, определяющие особенности поведения организации как сложной системы. Устойчиво воспроизводящаяся неустойчивость (неравновесие) как закон развития систем. Кризис как потеря устойчивости системы и одно из возможных ее состояний. Бескризисное развитие компании: миф или реальность?

Операционная эффективность и стратегия как основные способы достижения превосходства над конкурентами. Современная интерпретация операционной эффективности. Бизнес-стратегия. Подходы к измерению и управлению операционной эффективностью бизнеса. Поиск сбалансированной системы показателей, ориентированной на операционную и стратегическую эффективность бизнеса.

Модернизация как средство воздействия и повышения организационного потенциала деятельности. Модернизация и выбор приоритетов в управлении развитием организации. Модернизация в обеспечении синергетического эффекта в развитии организации. Модернизация производства и ее этапы. Задачи модернизации. Виды модернизации: экстенсивная и интенсивная модернизация.

Тема 2. Диагностика потребностей бизнеса и возможностей модернизации. Технологический аудит

Оценка технологического уровня развития производства. Показатели технической оснащенности и эффективности использования технических средств. Введение новых производственных мощностей. Возможности механизации и комплексной автоматизации процессов. Уровень компьютеризации производства. Оценка использования новых видов сырья

и материалов. Возможности повышения эффективности потребления сырья и материалов. Оценка совершенствования конструкции, улучшение характеристик выпускаемых изделий.

Понятие технологического аудита. Цели и задачи технологического аудита. Формы технологического аудита: внутрифирменная инспекция, аудит технологического брокера, аудит центра коммерциализации(трансфера) технологий). Структура технологического аудита: основные этапы и их задачи.

Оценка уровня используемых организационных и управленческих технологий. Оценка возможности повышения эффективности использования организационных и управленческих технологий. Внедрение новых организационных и управленческих технологий.

Тема 3. Проектирование преобразований в организации. Риски реализации проектов модернизации

Преобразования как средство воздействия и повышения организационного потенциала деятельности. Преобразования и выбор приоритетов в управлении развитием организации. Преобразования и использование творческого потенциала персонала. Преобразования в обеспечении синергетического эффекта в развитии организации.

Потребность в преобразующем менеджменте. Типологическая интеграция подходов к преобразованиям в процессах менеджмента. Специфические черты системы, механизма и технологии преобразующего менеджмента. Основные принципы формирования преобразующего менеджмента

Общие подходы к проектированию преобразований. Современные методики проведения преобразований. Организация проведения преобразований. Формирование благоприятной среды преобразований. Создание организационных условий для проведения преобразований. Риски реализации проектов модернизации.

Отношение работников к преобразованиям: объективные предпосылки и факторы. Причины сопротивления преобразованиям. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям. Формирование позитивного отношения работников к преобразованиям.

Тема 4. Управление эффективностью технологической модернизации

Понятие эффекта и эффективности. Основные черты современной эффективной организации. Виды эффективности по масштабу, территориальному признаку, виду эффекта, виду деятельности, фазам воспроизводственного процесса, направлениям деятельности, виду оценки.

Модели и частные методики оценки эффективности преобразований. Подходы к оценке эффективности преобразований. Показатели, характеризующие эффективность, и их классификация по степени обобщения и полноты оценки эффективности, методу оценки ресурсов, экономическому содержанию, составу показателя, степени математической формализации, периоду расчета, методике расчета. Сравнительный анализ методик оценки эффективности. Международная практика использования различных интегральных показателей для оценки эффективности. Система оценки эффективности преобразований. Условия и принципы эффективности преобразований.

Разработка системы контроля эффективности модернизации от запроса к внедрению.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.05.01 «Управление процессами организационной и технологической модернизации производства» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Опрос, доклад, дискуссия

Тема 2.	Опрос, решение задач, решение ситуационных задач, кейс
Тема 3.	Опрос, решение ситуационных задач, доклад, тестирование
Тема 4.	Опрос, тестирование, решение ситуационных задач

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме ответом на вопросы билета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1

Вопросы к опросу

1. В чем состоят основные задачи совершенствования организации производства? Какие показатели характеризуют эффективность рационального соединения ресурсов в производстве?
2. Определите ключевые направления повышения эффективности организации с позиции обеспечения «здоровья системы».
3. В чем заключены задачи, определяющие вектор изменений в плане достижения конечных результатов?
4. Что отражает выражение «синтез целей»? Объясните необходимость агрессивной постановки целей. Ответ подкрепите примерами.
5. Какие существуют рычаги сокращения операционного и финансового цикла и насколько реально ими воспользоваться?
6. Для каких компаний наиболее характерен отрицательный финансовый цикл? В чем выгода и возможная опасность подобной ситуации для компании? Зависит ли финансовый цикл от стадии жизненного цикла компании?
7. Дайте интерпретацию «классического» операционного цикла, изобразите его графически.
8. Поясните влияние продолжительности операционного цикла на финансовый результат, размер капитала для финансирования одного операционного цикла и на операционную эффективность бизнеса.
9. Сколько дней операционный цикл финансируется за счет платного (процентного) капитала?
10. Объясните, почему отдельные виды поступления (выбытия) денежных средств не могут трактоваться как доходы (расходы). Приведите примеры.

Темы докладов

1. Проявление процессов функционирования и развития организации, их отличие и особенности.
2. Оценка особенностей организации.
3. Регулирование условий функционирования и развития организации.
4. Критические факторы устойчивого развития организации.
5. Методы анализа состояния организации.
6. Приемы балансирования функций подразделений организации.

Вопросы к дискуссии

Обсудите с одногруппниками следующие практические рекомендации, данные в книге Э. М. Короткова, М. Б. Жернаковой, Т. Ю. Кротенко. «Управление изменениями: учебник и практикум для вузов»:¹

¹ Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). —

1. В управлении необходимо превращать противоречивые и бессистемные изменения в целенаправленные преобразования.
2. Преобразования реализуют приоритеты, отражающие целевые установки развития организации.
3. Преобразования характеризуют профессионализм и искусство управления организацией.
4. Преобразования необходимы не только для разрешения возникающих проблем, но и для создания благоприятных условий осуществления последующих преобразований.
5. Преобразования должны создавать атмосферу активности и уверенности в деятельности персонала.

Типовые оценочные материалы по теме 2

Вопросы к опросу

1. Какие задачи решаются при проведении анализа организационно-технического уровня производства?
2. Какие показатели характеризуют технический уровень производства на предприятии?
3. С какой целью проводится анализ уровня организации производства?
4. Какие показатели относятся к совершенствованию организации производства, а какие - к совершенствованию организации труда?
5. Как определяется уровень прогрессивности технологических процессов?
6. Как влияет внедрение научно-технических и организационных мероприятий на изменение производительности труда?
7. Какие показатели используют для характеристики механизации, автоматизации и роботизации производственных процессов?
8. Какие обобщающие показатели характеризуют организацию управления предприятием?
9. Какова связь между факторами и резервами производства?
10. Какие резервы в первую очередь оказывают влияние на организационно-технический уровень производства?
11. Раскройте понятие «технологического аудита». В чем его отличие от других видов аудита?
12. Каковы цели и задачи проведения технологического аудита?
13. Назовите основные этапы проведения технологического аудита.

Задачи для решения

1. Рассчитайте коэффициент обновления основных производственных фондов, если основные производственные фонды на конец года имели стоимость 1800 млн. руб., вновь поступившие фонды составили 450 млн. руб. О чем говорит полученный результат?
2. Основные средства организации на начало года составляли 3670 тыс. руб. В течение года был ввод основных средств: на 01.03. на 70 тыс. руб. и на 01.08 на 120 тыс. руб., и выбытие: на 01.02 на 10 тыс. руб. и на 01.07 на 80 тыс. руб. Определите среднегодовую стоимость основных средств, стоимость их на конец года и коэффициенты выбытия и обновления основных средств.
3. Организация планирует сократить потребление материалов за счет внедрения новой производственной технологии и снизить запасы материалов на конец планируемого периода на 30%. Запасы данного материала на начало – 200000 руб., план производства – 75000 единиц готовой продукции. Затраты материала на единицу готовой продукции – 48 руб. Определить объем закупок данного материала в планируемом периоде.

Ситуационные задачи

1. Владелец компании по производству удобрений решает приобрести новую технологическую линию для расширения ассортимента выпускаемой продукции. Принято решение, что

менеджер по производству поедет на фирму к продавцам, чтобы посмотреть, как эта линия работает, как действует система контроля качества и как решаются вопросы интеллектуальной собственности. Можно ли назвать данную процедуру технологическим аудитом? В какой форме был проведен технологический аудит?

2. В результате проведенного технологического аудита, компания получила Hanwha BC Cells получила следующее заключение и рекомендацию: «Выступая в основном в качестве субподрядчика, компания Hanwha BC Cells, не считает права на интеллектуальную собственность критически важным аспектом. Но к продуктам, разработанным и освоенным компанией, должно быть другое отношение. В свете возможных партнерств европейского масштаба, компания должна повышать свою юридическую осведомленность о вопросах интеллектуальной собственности. В компании нет консультанта по интеллектуальной собственности». В какой форме скорее всего проводился технологический аудит? Обоснуйте свою точку зрения.

Кейс

Компания «Вектор» занимается производством высокотехнологичной продукции – химических соединений, используемых для производства пластиковой упаковки. Предполагаемые затраты на проведение интервью в рамках технологического аудита, проводимого технологическим брокером, представлены в таблице. Рассчитайте общую стоимость этого этапа проведения аудита, если оплата услуг бизнес-консультанта составляет 12000 руб. в день, технологического эксперта – 19000 руб. в день, сотрудника компании-заказчика – 7000 руб. в день. (Указание: распределение работ между бизнес-консультантом и технологическим экспертом обосновывается студентом самостоятельно, итоговая стоимость может иметь вид интервала).

Таблица. Оценка усилий, которые необходимо затратить на проведение интервью

№	Описание этапа	Человеко-дни	
		затрачиваемые консультантами/технологическими экспертами	затрачиваемые сотрудниками компании-заказчика
1	Выбор организации/консультанта для проведения аудита	-	0,25
2	Первый визит эксперта в компанию	0,5	0,25
3	Подготовительная работа консультанта по сбору базовой информации	2	-
4	Общая краткая диагностика	1	1
5	Анализ данных экспертом – отчет	3	-
6	Презентация отчета генеральному директору и руководству компании	0,5	1
7	Дополнительные визиты/интервью с руководителями отделов	5	5
8	Окончательный отчет о технологическом аудите	3,5	-
9	Презентация отчета руководству компании	0,5	2

Вопросы:

1. В какой форме предполагается проведение аудита?
2. Разработайте план проведения технологического аудита. Какие этапы помимо этапа интервью потребуют затрат?
3. Как можно снизить расходы на проведение технологического аудита? Ответ обоснуйте.

Типовые оценочные материалы по теме 3

Вопросы к опросу

1. Какие факторы функционирования и развития организации определяют потребность в преобразующем менеджменте?
2. Каковы особенности преобразующего менеджмента относительно других его типов?
3. Что представляет собой система преобразующего менеджмента?
4. Какие черты и свойства присущи механизму преобразующего менеджмента?
5. Каковы отличительные признаки технологии преобразующего менеджмента?
6. Какие принципы определяют формирование преобразующего менеджмента?
7. Какие принципы определяют реализацию преобразующего менеджмента?
8. Какие подходы к проведению изменений используются в практике деятельности организаций?
9. Назовите достоинства и недостатки упорядоченных и спонтанных действий по проведению изменений.
10. Какие этапы существуют в процессе планирования и внедрения изменения?
11. Какие возможности открывает перед организацией использование реинжиниринга, концепции организационного развития и бенчмаркинга?
12. Перечислите методики действия, реализуемые в практике внедрения запланированных изменений.
13. Какие мероприятия можно предложить для формирования среды, благоприятной для преобразований?
14. Чем полезно сотрудничество при проведении преобразований?

Темы докладов

1. Навыки оказания влияния, необходимые для успешного проведения изменений.
2. Формирование отношений сотрудничества и партнерства в преобразующем менеджменте.
3. Лидерство и его значение для эффективного проведения преобразований.

Ситуационные задачи

1. При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходим лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций.
Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?
2. Молодого перспективного инженера приняли начальником технической службы в компанию по производству очистного оборудования. В технической службе работают 20 инженеров. Это самый высокооплачиваемый, самый высокообразованный и вместе с тем наименее производительный отдел компании. Перед новым руководителем поставлена задача изменить ситуацию. На рабочем совещании новый начальник задал сотрудникам прямые вопросы: «В чем проблема? Почему такая низкая отдача? Почему в отделении такая текучесть кадров?» В ответ инженеры начали высказывать свои претензии: «Меня нанимали на работу инженером, а не бумагу марать»; «Мы большую часть рабочего времени пишем горы отчетов в трех экземплярах для высшего руководства, и ни один человек их не читает»; «Руководство постоянно дает задания, о которых через неделю забывает, и выполненная работа никому не нужна»; «Мы не можем участвовать в принятии решений»; «Наше мнение никого по-настоящему не интересует». Какой тип реакции на обращение руководителя демонстрировали подчиненные? Какие стратегии влияния можно использовать в данном случае? Какое влияние, по вашему мнению, предпочтительнее в подобной ситуации — формальная власть или неформальное влияние?

Вопросы к тестированию

1. Агент изменений - это
 - A. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;
 - B. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;
 - C. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений;
 - D. человек или группа, отвечающая за проведение изменений.
2. Команда проекта изменений в организации
 - A. выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений;
 - B. выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала;
 - C. выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению;
 - D. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению.
3. Подвергаемый изменению - это
 - A. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;
 - B. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;
 - C. человек или группа, отвечающая за проведение изменений;
 - D. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.
4. В команду проекта организационных изменений
 - A. могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;
 - B. могут входить только специалисты предприятия;
 - C. могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений.
5. Проводник изменений - это
 - A. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;
 - B. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;
 - C. человек или группа, отвечающая за проведение изменений;
 - D. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.
6. Основные формы сопротивления изменениям
 - A. слухи, утаивание информации;
 - B. открытая, закрытая;
 - C. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей;
 - D. забастовки, увольнения, неподчинение.
7. Классификация причин сопротивления изменениям
 - A. представляет интерес для студентов;
 - B. имеет практическое и теоретическое значение;
 - C. не имеет смысла при планировании изменений;
 - D. представляет интерес для ученых.
8. Основные методы снижения сопротивления изменениям
 - A. материальное и моральное стимулирование;
 - B. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение;
 - C. издание приказов, распоряжений;
 - D. увольнение, понижение по должности.
9. Основные уровни сопротивления изменениям
 - A. высший, средний, низовой;
 - B. сильный, слабый;
 - C. явный, неявный;

- D. индивидуальный, групповой, системный.
- 10. Сопротивление изменениям
 - A. вызывается субъективными причинами;
 - B. свойственно консерваторам и колеблющимся;
 - C. результат плохого менеджмента;
 - D. всегда сопутствует любым изменениям;
 - E. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю.
- 11. Основные виды сопротивления изменениям
 - A. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей;
 - B. индивидуальное, групповое, системное;
 - C. открытое и закрытое;
 - D. логическое, социологическое, психологическое.

Типовые оценочные материалы по теме 4:

Вопросы к опросу

1. Что означают понятия «эффективность», «результативность», «управление по целям», «сбалансированная система показателей», «ключевые показатели деятельности»?
2. Какова структура и особенности применения сбалансированной системы показателей для оценки эффективности преобразований?
3. Каковы принципы разработки и внедрения ключевых показателей преобразований?
4. Какие условия и принципы обеспечения эффективности преобразований вы можете назвать?
5. Проанализируйте проблемы оценки эффективности преобразований.
6. Как определяются целевые перспективы преобразований на основе модели BSC?
7. Как осуществлять перевод целей преобразований в задачи, составлять планы и программы обеспечения эффективности преобразований?
8. Каковы принципы работы с моделью оценки эффективности преобразований?
9. Какова методика оценки эффективности отдельных преобразующих мероприятий?
10. Какие вам известны методы оценки условий качества преобразований?

Ситуационная задача

Рассмотрите работу хорошо известной вам компании. Попытайтесь определить, насколько в ней управление соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности укреплению и росту рыночной стоимости компании. Имеет ли возможность персонал, формируя отчеты о результатах своей работы по заданным показателям, сравнить итоги с ключевыми показателями и оценить реальную эффективность своего вклада в дело достижения целей преобразований? Как устроена система мотивации в этой организации? Согласуются ли методы премирования и поощрения сотрудников с ключевыми показателями деятельности?

Вопросы к тестированию

1. Относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления:
 - A. эффективность управления;
 - B. нравственность;
 - C. дисциплина;
 - D. культура управления;
 - E. уровень развития.
2. Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного решения, и затрат на его разработку и реализацию – это эффективность:
 - A. управленческая;
 - B. производственная;
 - C. операционная;
 - D. предпринимательская;

- Е. экономическая.
3. Факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами – это эффективность:
 - А. политическая;
 - В. этическая;
 - С. экологическая;
 - Д. правовая;
 - Е. психологическая.
 4. Механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм - это:
 - А. этика;
 - В. нравственность;
 - С. бенчмаркинг;
 - Д. культура;
 - Е. уровень развития.
 5. Российские компании чаще всего используют бенчмаркинг:
 - А. агрессивный;
 - В. законный;
 - С. доступный;
 - Д. конкурентный;
 - Е. нравственный.
 6. Подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес- процессах:
 - А. трех сигм;
 - В. пяти сигм;
 - С. четырех сигм;
 - Д. шести сигм;
 - Е. десяти сигм.
 7. Факторы эффективной работы команды:
 - А. поддержка;
 - В. совместное обсуждение проблем;
 - С. одинаковая заработная плата;
 - Д. успешное взаимодействие в команде;
 - Е. похвала руководства.
 8. Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:
 - А. стимулирования;
 - В. поддержки администрации;
 - С. распределения функциональных и командных ролей;
 - Д. гендерных отношений;
 - Е. оценки руководства.
 9. Основным критерием эффективности организационной структуры является степень:
 - А. взаимопонимания;
 - В. дружеских отношений;
 - С. нравственной ответственности;
 - Д. высокая заработная плата;
 - Е. достижения целей.

4.3. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
-----------------	--------------------------	----------------------------	-------------------------------------

ПКс-2	Способен осуществлять стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства	ПКс-2.2	Совершенствует организацию производства, труда и управления
ПКс-6	Способен руководить процессами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий	ПКс-6.2	Участвует в разработке организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-2.2	совершенствует организацию производства, труда и управления	<p>на уровне знаний:</p> <p>основные понятия, сущность и задачи организации стратегического развития;</p> <p>формы организации стратегического развития;</p> <p>концепции развития организации (включая концепцию инновационного развития);</p> <p>виды эффектов инноваций и инновационной деятельности;</p> <p>показатели результатов инновационной деятельности;</p> <p>цели и задачи технологической модернизации</p> <p>на уровне умений:</p> <p>разработка проекта проведения технологической модернизации;</p> <p>расчет показателей технической и технологической оснащенности и эффективности использования технических средств;</p> <p>оценка возможности механизации и комплексной автоматизации процессов, совершенствование конструкции, улучшение характеристик выпускаемых изделий,</p>

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
		повышение эффективности потребления сырья и материалов на уровне навыков: выбор формы технологической модернизации в зависимости от целей и задач
ПКс-6.2	участвует в разработке организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов	на уровне знаний: виды технологической модернизации; понятие технологического аудита; формы технологического аудита (внутрифирменная инспекция, аудит технологического брокера, аудит центра коммерциализации(трансфера) технологий); методы технологического аудита; разработка проекта технологической модернизации оценка эффективности технологической модернизации на уровне умений: определение уровня используемых организационных и управленческих технологий, компьютеризация производства; анализ технологических и маркетинговых цепочек в компании на уровне навыков: определение состава команды преобразований

4.4. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые варианты билетов

Билет №1

- Охарактеризуйте этап разработки технического решения и подготовки технического задания. Какие основные риски нужно учесть на этом этапе проекта технологической модернизации?
- В результате проведенного технологического аудита компания Hanwha BC Cells получила следующее заключение и рекомендацию: «Выступая в основном в качестве субподрядчика, компания Hanwha BC Cells, не считает права на интеллектуальную собственность критически важным аспектом. Но к продуктам, разработанным и освоенным компанией, должно быть другое отношение. В свете возможных партнерств, европейского масштаба, компания должна повышать свою юридическую осведомленность о вопросах интеллектуальной собственности. В компании нет консультанта по интеллектуальной собственности». В какой форме скорее всего проводился технологический аудит? Обоснуйте свою точку зрения.

Билет №2

- Охарактеризуйте этап гарантийного обслуживания и последующей поддержки работы системы. Какие основные риски нужно учесть на этом этапе проекта технологической

модернизации?

2. Владелец компании по производству мебели UrDaStr решает приобрести новую технологическую линию для повышения производительности и прежде, чем подписать контракт, он решает поехать к разработчикам технологии, чтобы посмотреть, как эта линия работает, как действует система контроля качества и какое в действительности берется сырье. Можно ли назвать данную процедуру технологическим аудитом? В какой форме был проведен технологический аудит?

4.5. Шкала оценивания

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	<p>Оценка «зачтено» выставляется:</p> <p>на уровне знаний:</p> <p>основные понятия, сущность и задачи организации стратегического развития;</p> <p>формы организации стратегического развития;</p> <p>концепции развития организации (включая концепцию инновационного развития);</p> <p>виды эффектов инноваций и инновационной деятельности;</p> <p>показатели результатов инновационной деятельности;</p> <p>цели и задачи технологической модернизации;</p> <p>виды технологической модернизации;</p> <p>понятие технологического аудита;</p> <p>формы технологического аудита (внутрифирменная инспекция, аудит технологического брокера, аудит центра коммерциализации(трансфера) технологий);</p> <p>методы технологического аудита;</p> <p>разработка проекта технологической модернизации</p> <p>оценка эффективности технологической модернизации</p> <p>на уровне умений:</p> <p>разработка проекта проведения технологической модернизации;</p> <p>расчет показателей технической и технологической оснащенности и эффективности использования технических средств;</p> <p>оценка возможности механизации и комплексной автоматизации процессов, совершенствование конструкции, улучшение характеристик выпускаемых изделий, повышение эффективности потребления сырья и материалов;</p> <p>определение уровня используемых организационных и управленческих технологий, компьютеризация производства;</p> <p>анализ технологических и маркетинговых цепочек в компании</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>выбор формы технологической модернизации в зависимости от целей и задач;</p> <p>определение состава команды преобразований</p>
не зачтено	<p>Оценка «не зачтено» выставляется:</p> <p>на уровне знаний:</p> <p>основные понятия, сущность и задачи организации стратегического развития;</p> <p>формы организации стратегического развития;</p> <p>концепции развития организации (включая концепцию</p>

	инновационного развития); виды эффектов инноваций и инновационной деятельности; показатели результатов инновационной деятельности; цели и задачи технологической модернизации; виды технологической модернизации; понятие технологического аудита; формы технологического аудита (внутрифирменная инспекция, аудит технологического брокера, аудит центра коммерциализации(трансфера) технологий); методы технологического аудита; разработка проекта технологической модернизации оценка эффективности технологической модернизации
--	---

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Студент должен выполнить все задания и мероприятия, предусмотренные программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка студента носит комплексный характер и определяется:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Зачет проводится в устной форме ответом на вопросы.

Каждый билет состоит из 2 вопросов. На выполнение заданий студенту отводится 40 минут. После проверки преподавателем ответов(решений) на каждый вопрос студенту могут быть заданы дополнительные уточняющие вопросы. В случае если студент при ответе допустил несущественные неточности, ему могут быть заданы дополнительные вопросы по темам курса.

Результат по сдаче зачета объявляется студентам после ответа, вносится в аттестационную ведомость и в зачетную книжку. Оценка «не зачтено» проставляется только в ведомости.

Процесс обучения по дисциплине Б1.В.ДВ.05.01 «Управление процессами организационной и технологической модернизации производства» включает следующие основные виды занятий:

1. лекции;
2. практические занятия;
3. самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают основные направления и формы проведения технологической модернизации, разбирают интересы участников процесса и влияние на инновационно-технологическое развитие предприятия, обсуждают критерии эффективности преобразований, знакомятся с наиболее известными работами ученых и существующими практическими разработками в данной области, закрепляя полученные знания на практических занятиях. С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к каждой лекции, т.к. она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку знакомит с новым учебным материалом, разъясняет учебные элементы, трудные для понимания, систематизирует учебный материал, ориентирует в учебном процессе.

Подготовку к лекции рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
2. узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
3. ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
4. постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
5. запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: выполнение творческих заданий, тестирований, разбор типовых ситуаций.

Подготовку к практическому занятию рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
2. выпишите основные термины;
3. законспектируйте главы из основных источников литературы, соответствующие изучаемой теме;
4. уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
5. готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнения часов аудиторной нагрузки самостоятельной работой студентов, которая выражается в анализе дополнительной литературы по учебной дисциплине по отдельным темам учебной программы.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов

При изучении дисциплины предусматривается обеспечение гармоничной взаимосвязи между аудиторной и самостоятельной работой студентов, для чего в рамках курса предлагается набор активных и интерактивных методов занятий в развитие сюжетов, рассмотренных в рамках лекций и практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту рекомендуется обратиться к конспекту лекции по соответствующей теме, а также изучить следующие вопросы:

№	Наименование тем и/или разделов	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1	Технологическая модернизация как драйвер развития бизнеса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация как живой организм и сложная система. Принципы, определяющие особенности поведения организации как сложной системы. 2. Устойчиво воспроизводящаяся неустойчивость (неравновесие) как закон развития систем. 3. Кризис как потеря устойчивости системы и одно из возможных ее состояний. 4. Бескризисное развитие компании: миф или реальность? <p>Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва: Издательство Юрайт, 2021, Глава 1</p>
Тема 2	Диагностика потребностей бизнеса и возможностей модернизации. Технологический аудит	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка уровня используемых организационных и управленческих технологий. 2. Оценка возможности повышения эффективности использования организационных и управленческих технологий. 3. Внедрение новых организационных и управленческих технологий. <p>Кузьмина, Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 1 : учебник</p>

		и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина ; под общей редакцией Е. Е. Кузьминой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020, Глава 3
Тема 3	Проектирование преобразований в организации. Риски реализации проектов модернизации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отношение работников к преобразованиям: объективные предпосылки и факторы. 2. Причины сопротивления преобразованиям. 3. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям. 4. Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом преобразований. <p>Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2021, Главы 8 -11</p>
Тема 4	Управление эффективностью технологической модернизации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные черты современной эффективной организации. 2. Условия и принципы эффективности преобразований. <p>Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2021, Глава 14</p>

Подготовка к текущей аттестации

Студент должен выполнить все задания и мероприятия, предусмотренные программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент не допускается до прохождения промежуточной аттестации.

Опрос

В ходе текущей аттестации проверяется знание обучающимися основных понятий по теме, необходимых для дальнейшего освоения дисциплины. Выбранная форма контроля способствует формированию навыка краткого и систематичного устного изложения изученного материала. При оценке ответов в первую очередь учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом).

Шкала оценивания

Оценка	Требования к результатам
«зачтено»	<p>Оценка «зачтено» выставляется, если студентом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом; • дан правильный ответ на вопрос с использованием профессиональной лексики и терминологии.
«не зачтено»	<p>Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом содержание темы раскрыто фрагментарно и имеются существенные пробелы в знаниях категориального аппарата.</p>

Тестирование

Каждый вариант теста состоит из 10 вопросов. Все тестовые вопросы предполагают варианта 3-8 ответа. Обучающемуся необходимо внимательно прочитать вопрос и выбрать

правильный ответ. В зависимости от уточнения в вопросе, правильных ответов может быть от 1 до 4.

Шкала оценивания для тестирования

Оценка	Требования к результатам
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом даны верные ответы на 70% и более вопросов.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом даны верные ответы менее, чем на 70% вопросов.

Доклад

Выбранная форма контроля способствует формированию навыка систематичного устного изложения самостоятельно изученного и структурированного материала.

Шкала оценивания

Оценка	Требования к результатам
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ul style="list-style-type: none"> • подготовлен доклад, который содержит полную, понятную информацию по заданной теме; • продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал; • сделаны предусмотренные темой выводы и обобщения; • свободно и корректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом: <ul style="list-style-type: none"> • подготовлен доклад, который содержит неполную или неактуальную информацию по заданной теме; • не продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал; • некорректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории.

Дискуссия

Выбранная форма контроля способствует формированию навыка выражения своих мыслей, отстаивания своей точки зрения, студенты учатся аргументировано возражать, опровергать ошибочную позицию одноклассника. В первую очередь оценивается содержательная активность в дискуссии.

Шкала оценивания

Оценка	Требования к результатам
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> 1. грамотно сформулирована и обоснована собственная точка зрения с применением профессиональной лексики; 2. на высоком профессиональном уровне подготовлены аргументированные возражения по ошибочной позиции оппонента.
«не зачтено»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> 1. не ясно сформулирована собственная точка зрения; 2. на посредственном уровне подготовлены возражения по ошибочной позиции оппонента.

Решение кейса

Выбранная форма контроля способствует развитию умений применения знаний к решению профессиональных проблем и получению навыков решения профессиональных проблем. Кейс решается студентами в группах по 3-4 человека. На решение отводится 40 минут. После разбора кейса в командах проводится обсуждение решения в учебных группах.

Шкала оценивания

Оценка	Требования к результатам
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ul style="list-style-type: none"> • продемонстрировано владение навыком анализа бизнес-ситуаций с использованием изученных инструментов; • даны развернутые ответы по вопросам к кейсу и обоснована собственная точка зрения с использованием иллюстрирующих примеров из теста кейса или собственного опыта; • продемонстрирована нестандартность мышления при выработке решения.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом <ul style="list-style-type: none"> • не продемонстрировано владение навыком анализа бизнес-ситуаций с использованием изученных инструментов; • не даны развернутые ответы по вопросам к кейсу и/или обоснована собственная точка зрения с использованием иллюстрирующих примеров из теста кейса или собственного опыта.

Решение ситуационных задач

Выбранная форма контроля способствует развитию умений правильно интерпретировать ситуацию и выбирать подходящие инструменты для решения профессиональных проблем.

Шкала оценивания

Оценка	Требования к результатам
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ul style="list-style-type: none"> • правильно интерпретирована ситуация и даны развернутые ответы по вопросам к ситуационной задаче; • обоснована собственная точка зрения с использованием иллюстрирующих примеров из теста ситуационной задачи или собственного опыта.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом <ul style="list-style-type: none"> • неправильно интерпретирована ситуация и/или не даны развернутые ответы по вопросам к ситуационной задаче; • не обоснована собственная точка зрения с использованием иллюстрирующих примеров из теста ситуационной задачи или собственного опыта.

Подготовка к промежуточной аттестации

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости и форме промежуточной аттестации.

Во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные

результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

1. программой дисциплины;
2. перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
3. тематическими планами лекций, семинарских занятий;
4. контрольными мероприятиями;
5. учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также
6. электронными ресурсами;
7. типовым вариантом задания к промежуточной аттестации.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00483-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450657>
2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450662>
3. Кузьмина, Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина; под общей редакцией Е. Е. Кузьминой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9203-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450492>
4. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06608-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/455349>

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/476703>
2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469068>
3. Кузьмина, Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина; под общей редакцией Е. Е. Кузьминой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9203-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450492>

6.2. Дополнительная литература

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450662>
2. Кузьмина, Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина; под общей редакцией Е. Е. Кузьминой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9203-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450492>
3. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06608-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/455349>

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются.

6.4. Интернет-ресурсы

1. <http://nlr.ru/> - Российская национальная библиотека
2. <https://integrum.ru/> - Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
4. <https://www.rbc.ru/> - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
5. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
6. <http://www.garant.ru/> - Гарант
7. <https://www.economist.com/> - журнал The Economist
8. <https://www.ft.com/> - газета The Financial Times
9. <https://www.forbes.com/manufacturing/> - Новости бизнеса (производство)
10. <https://www.forbes.com/innovation/> - Новости бизнеса (инновации)
11. <https://asi.ru/> - Агентство стратегических инициатив
12. <https://www.rvc.ru/> - государственный фонд фондов Институт развития Российской Федерации
13. <https://www.kommersant.ru/> - газета Коммерсантъ
14. <https://www.vedomosti.ru/> - газета Ведомости
15. <https://secretmag.ru/> - журнал Секрет фирмы
16. www.google.com / - Поисковая система
17. www.rambler.ru / - Поисковая система
18. www.yandex.ru / - Поисковая система

6.5. Иные источники

Не используются.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: специализированная мебель, компьютер или ноутбук, мультимедийный проектор, экран, доска.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду Академии.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения: MS Windows, MS Office.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.