

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

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

(наименование факультета)

Кафедра управления фирмой

УТВЕРЖДЕНО

Декан ВШКУ

Календжян С.О.

Электронная подпись

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.04 «Управление изменениями и реструктуризация»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Управление развитием бизнеса (организации)»

(профиль)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2021

Москва, 2020

Автор–составитель:

К.э.н., профессор кафедры корпоративного управления С.В. Коробейникова

Заведующий кафедрой управления фирмой:

академик РАН, д.э.н., профессор Э.Н. Крылатых

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 фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина Б1.В.04 «Управление изменениями и реструктуризация» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр ОС-2	Способен к стратегическому управлению процессами планирования и организации производства	ПКр ОС-2.1	Осуществляет стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей
ПКр ОС-2	Способен к стратегическому управлению процессами планирования и организации производства	ПКр ОС-2.2	Осуществляет стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства
ПКс ОС-1	Способен к проектированию и внедрению системы процессного управления организации	ПКс ОС-1.1	Проводит анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения
ПКс ОС-1	Способен к проектированию и внедрению системы процессного управления организации	ПКс ОС-1.2	Осуществляет внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствование
ПКс ОС-2	Способен к определению направлений развития организации	ПКс ОС-2.1	Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации
ПКс ОС-2	Способен к определению направлений развития организации	ПКс ОС-2.2	Проводит оценку бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации
ПКс ОС-3	Способен к разработке стратегии управления изменениями в организации	ПКс ОС-3.1	Проводит определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации, оценку соответствия изменений стратегическим целям организации
ПКс ОС-3	Способен к разработке стратегии управления изменениями в организации	ПКс ОС-3.2	Осуществляет выбор стратегии, разработку планов реализации стратегических изменений в организации и мониторинг процесса проведения стратегических изменений в

			организации
--	--	--	-------------

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.04 «Управление изменениями и реструктуризация» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОТФ Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации	ПКр ОС-2.1 Осуществляет стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	<p>на уровне знаний:</p> <p>Возможности использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании</p> <p>Сущность и взаимосвязи изменения среды функционирования и внутренних параметров компании</p> <p>Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Диагностировать систему управления и структуру компании на предмет необходимости и перспективных направлений масштабных изменений</p> <p>Разрабатывать программу крупномасштабных изменений в компании (программу реструктуризации)</p> <p>Формулировать требования технического задания и оформлять документацию по проектно-конструкторским работам в соответствии со стандартами, техническими условиями и другими нормативными документами</p> <p>Использовать информационные технологии и инструментальные средства при разработке инновационных проектов, применять средства автоматизации при проектировании и подготовке производства</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Формирование и осуществление крупномасштабных изменений в</p>

		<p>структуре и системах управления компанией для повышения конкурентоспособности бизнеса</p> <p>Организация деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами, жизненным циклом промышленной продукции</p> <p>Руководство проектами по системной интеграции и внедрению автоматизированных систем управления организацией, автоматизированных систем управления технологическими процессами и информационно-аналитических систем</p>
<p>ОТФ</p> <p>Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации</p>	<p>ПКр ОС-2.2</p> <p>Осуществляет стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей</p> <p>Методология разработки проектов и программ по реорганизации, реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций, основные положения стратегии их развития и политики управления</p> <p>Методы организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций</p> <p>Методы разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, методы управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Разрабатывать организационно-техническую и организационно-</p>

		<p>экономическую документацию (графики работ, инструкции, планы, сметы, бюджеты, технико-экономические обоснования, частные технические задания) и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам</p> <p>Оценивать экономическую эффективность проектно-конструкторских решений</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Руководство разработкой основных разделов концептуальных проектов развития информационных систем планирования производственных ресурсов организации и интегрированной логистической поддержки жизненного цикла промышленной продукции, определение требований технических заданий на их разработку</p> <p>Участие в разработке организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции</p> <p>Анализ пригодности субподрядчиков для выполнения проектов по внедрению информационных технологий и последующий контроль работ и продукции, выполненных субподрядчиками</p> <p>Участие в работе по определению потребности организации в квалифицированных специалистах по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению информационных систем планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p>
<p>ОТФ:</p> <p>Проектирование и внедрение системы процессного управления организации</p>	<p>ПКс ОС-1.1</p> <p>Проводит анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования,</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Референтные модели зрелости процессного управления</p> <p>Референтные модели оценки систем управления</p> <p>Методы структурной декомпозиции процессов</p>

	<p>усовершенствования и внедрения</p>	<p>Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов или административных регламентов</p> <p>Международные стандарты в области управления процессами</p> <p>Принципы системного подхода</p> <p>Основы бенчмаркинга</p> <p>Основы экономики, учета затрат и оценки эффективности</p> <p>Теория процессного управления</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Анализировать требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов</p> <p>Анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации</p> <p>Производить сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей систем процессного управления организаций</p> <p>Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус</p> <p>Анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения</p> <p>Составлять перспективные планы развития («дорожные карты»)</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Определение заинтересованных сторон в проектировании или доработке системы процессного управления организации</p> <p>Согласование целей системы процессного управления организации</p> <p>Выбор модели оценки системы процессного управления организации</p> <p>Адаптация модели оценки системы процессного управления организации</p> <p>Сбор информации о результатах работы действующей системы процессного управления организации</p> <p>Оценка текущих показателей</p>
--	---------------------------------------	---

		<p>действующей системы процессного управления по принятой модели</p> <p>Определение целевых показателей системы процессного управления организации и ее компонентов</p> <p>Оценка соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней</p>
<p>ОТФ:</p> <p>Проектирование и внедрение системы процессного управления организации</p>	<p>ПКс ОС-1.2</p> <p>Осуществляет внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствование</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Теория процессного управления</p> <p>Основы проектного управления</p> <p>Принципы и методы управления изменениями</p> <p>Принципы и правила работы с документами</p> <p>Основы операционного менеджмента</p> <p>Методы принятия управленческих решений</p> <p>Типовые возможности программного обеспечения для управления процессами</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Планировать проекты по внедрению изменений</p> <p>Оценивать риски выбранных решений</p> <p>Руководить проектами внедрения изменений</p> <p>Использовать программное обеспечение для управления проектами</p> <p>Презентовать результаты проектов внедрения</p> <p>Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус</p> <p>Планировать и проводить инструктаж персонала</p> <p>Оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Планирование внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации</p> <p>Руководство проектом внедрения или</p>

		<p>усовершенствования системы процессного управления организации</p> <p>Выбор программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации</p> <p>Внедрение программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации</p> <p>Методическая помощь команде проекта внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации</p> <p>Планирование инструктажа, тестирования, аттестации и сертификации специалистов по процессному управлению</p> <p>Проведение инструктажа, тестирования, аттестации и сертификации специалистов по процессному управлению</p> <p>Оценка эффективности внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации</p>
<p>ОТФ:</p> <p>Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации</p>	<p>ПКс ОС-2.1</p> <p>Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями</p> <p>Сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа</p> <p>Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами</p> <p>Использовать техники эффективных коммуникаций</p> <p>Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс</p>

		<p>мероприятий по их минимизации</p> <p>Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами</p> <p>Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа</p> <p>Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Оценка текущего состояния организации</p> <p>Определение параметров будущего состояния организации</p> <p>Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации</p> <p>Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации</p>
<p>ОТФ:</p> <p>Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации</p>	<p>ПКс ОС-2.2</p> <p>Проводит оценку бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа</p> <p>Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p> <p>Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</p> <p>Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации</p> <p>Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами</p> <p>Разрабатывать бизнес-кейсы</p>

		<p>Проводить анализ деятельности организации</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Определение основных аспектов организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями</p> <p>Выбор стратегии в составе группы экспертов</p> <p>Определение промежуточных состояний при реализации выбранной стратегии изменений в организации</p> <p>Разработка планов реализации стратегических изменений в организации</p> <p>Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации</p>
<p>ОТФ:</p> <p>Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации</p>	<p>ПКс ОС-3.1</p> <p>Проводит определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации, оценку соответствия изменений стратегическим целям организации</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Теория заинтересованных сторон</p> <p>Методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями</p> <p>Методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа</p> <p>Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами</p> <p>Использовать техники эффективных коммуникаций</p> <p>Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации</p> <p>Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами</p> <p>Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа</p> <p>Представлять информацию бизнес-</p>

		<p>анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.</p> <p>Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</p> <p>Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации</p> <p>Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами</p> <p>Разрабатывать бизнес-кейсы</p> <p>Проводить анализ деятельности организации</p> <p>Моделировать объем и границы работ</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Определение цели и задач стратегических изменений в организации</p> <p>Определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации</p> <p>Определение критериев оценки успеха стратегических изменений в организации</p> <p>Оценка соответствия изменений стратегическим целям организации</p> <p>Определение заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации</p>
<p>ОТФ:</p> <p>Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации</p>	<p>ПКс ОС-3.2</p> <p>Осуществляет выбор стратегии, разработку планов реализации стратегических изменений в организации и мониторинг процесса проведения стратегических</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Сущность и взаимосвязи изменения среды функционирования и внутренних параметров компании</p> <p>Процессы, составляющие основу системы управления переходом от существующей структуры к перспективной</p> <p>Методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии</p>

	изменений в организации	<p>информации бизнес-анализа</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Исследовать организационную структуру компании и систему управления и на предмет необходимости в направлениях масштабных изменений</p> <p>Проводить структурированное интервью и анкетирование клиента на предмет инвестиционного профиля</p> <p>Получать, интерпретировать и документировать результаты исследований</p> <p>Использовать расчетные таблицы и калькуляторы</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Освоить разработку стратегии организационного развития</p> <p>Разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</p> <p>Разработка планов реализации стратегических изменений в организации</p> <p>Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации</p>
--	-------------------------	---

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.04 «Управление изменениями и реструктуризация» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа, 3-й семестр. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 18, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 12 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 18 академических часов, контроль – 36 академических часов.

Дисциплина Б1.В.04 «Управление изменениями и реструктуризация» является одной из обязательных дисциплин в подготовке менеджеров, входит в дисциплины вариативной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются практические занятия, которые проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется на 2-м курсе, семестр 3. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме экзамена.

Успешная реализация цели и задач дисциплины Б1.В.04 «Управление изменениями и реструктуризация» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин базовой части Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1-й семестр), Б1.О.02 «Методы исследования в менеджменте» (1-й семестр), Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» (2-й семестр), а также опираясь

на производственный опыт магистрантов, который они могли приобрести, работая в компаниях.

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.04 «Управление изменениями и реструктуризация», служат основой для освоения дисциплин Б1.В.09 «Управление человеческими ресурсами компании в эпоху цифровизации» (3-й семестр), Б1.В.05 «Стратегия развития предприятия» (3-й семестр).

Дисциплина Б1.В.04 «Управление изменениями и реструктуризация» также служит опорой для написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.												
		Всего	Семестр											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Очная форма обучения														
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		18			18									
лекционного типа (Л)		6			6									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)														
практического (семинарского) типа (ПЗ)		12			12									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		18			18									
Промежуточная аттестация	форма	экзамен			36									
	час.	36												
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2			72/2									

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваем ости, промежут очной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Управление изменениями: основные принципы и подходы	8	4				4	О, Т
2.	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	6	2		2		2	О, Т, К
3.	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	4			2		2	О, Т
4.	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	4			2		2	О, Т

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваем ости, промежут	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
5.	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	6			2		4	О, ДЗ, Т
6.	Интенсивная реструктуризация.	4			2		2	О, Т
7.	Сопротивление организационным изменениям	4			2		2	О, Т
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		72	6		12		18	

Формы текущего контроля: опрос (О), тестирование (Т), домашнее задание (ДЗ), кейс-стади (К).

Содержание дисциплины

Тема 1. Управление изменениями: основные принципы и подходы

1.1. Современные подходы к управлению изменениями. Модель Дж.П.Коттера. Модель Р.Хеллера. Модель К.Фрайлингера.

1.2. Управление изменениями – основные этапы.

Тема 2. Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании

2.1. Реструктуризация – сущность, основные понятия и определения.

2.2. Жизненный цикл компании, критические точки организационного развития.

2.3. Опыт реструктурирования российских компаний

Тема 3. Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации

3.1. «Три кита» реструктуризации. От реактивного менеджмента к активному

3.2. Маркетинг как основа организационных преобразований

3.3. Источники финансовых средств на осуществление реструктуризации в российских компаниях.

3.4. Основные этапы организационных преобразований: подготовительный и интенсивный.

Тема 4. Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования

4.1. Методы общей диагностики текущего состояния организации.

4.2. Кривая организационного развития, организационные риски

4.3. Стратегические матрицы и бенчмаркинг как элементы диагностики

4.4. Привлечение внешних консультантов: преимущества и недостатки.

Тема 5. Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация

5.1. Разработка эффективной программы реструктуризации, сетевой график основных мероприятий.

5.2. Основные области реструктуризационных преобразований.

5.3. Типовые стратегии реструктуризации

5.4. Процесс моделирования оргструктуры: основные этапы

5.5. Команда преобразований: формирование и управление

Тема 6. Интенсивная реструктуризация

6.1. Основные этапы интенсивной реструктуризации компании.

6.2. Формы внедрения организационных изменений в компании.

Тема 7. Сопротивление организационным изменениям

7.1. Основные типы и формы сопротивлений персонала.

7.2. Эффективные формы и методы управления сопротивлениями при реализации крупномасштабных изменений

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.05 «Управление изменениями и реструктуризация» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Управление изменениями: основные принципы и подходы	Опрос, тестирование
Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	Опрос, тестирование, кейс-стади
Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	Опрос, тестирование
Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	Опрос, тестирование
Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	Опрос, тестирование, домашнее задание
Интенсивная реструктуризация.	Опрос, тестирование
Сопротивление организационным изменениям	Опрос, тестирование

4.1.2. Экзамен по дисциплине Б1.В.05 «Управление изменениями и реструктуризация» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы

Примерные темы домашних заданий для самостоятельной работы

Вопросы письменных внеаудиторных заданий (на примерах компаний, в которых работают обучающиеся)

1. Построить модель бизнеса Вашей компании. Оценить уровень диверсификации.
2. Построить структурную модель Вашей компании. Определить тип структуры.
3. Позиционировать Вашу компанию на кривой жизненного цикла (Adizes).
4. Определить стратегию организационного развития компании на текущем этапе.

Учебный кейс

Реструктуризация Металлургической компании.

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рис. 1.

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные — хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25—30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы для анализа:

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы вы со своей стороны?
2. Если бы вы были членом этого Совета директоров, то что бы вы предложили Виталию Звереву сделать?
3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

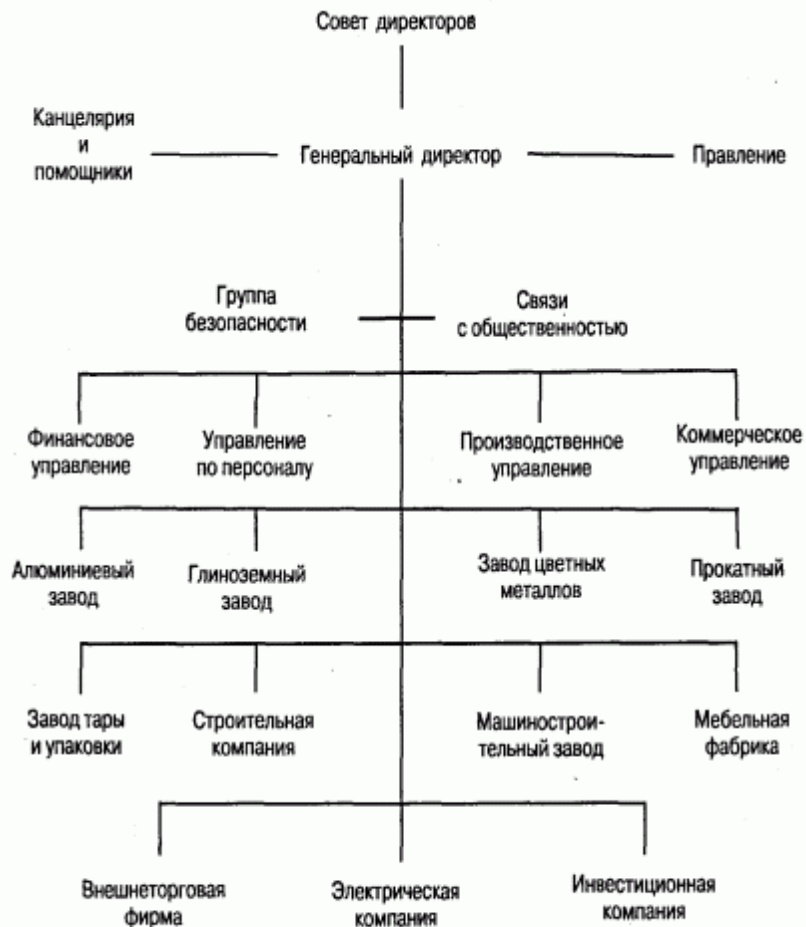


Рис 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

Примерные тесты по курсу «Управление изменениями и реструктуризация»

РАЗДЕЛ 1:

1. Организация - это:
 - а) вид деятельности;
 - б) функция системы управления;
 - с) отдельное юридическое лицо, осуществляющее деятельность
2. Реструктуризация - это:
 - а) изменение организационной структуры предприятия;
 - б) изменение условий погашения задолженностей предприятия;
 - с) комплексная оптимизация системы функционирования предприятия
3. Процесс реструктуризации относится:
 - а) к отдельным подразделениям организационной структуры предприятия;
 - б) к предприятию в целом;
 - с) к виду деятельности, в том числе, например, к отрасли.
4. Предмет реструктуризации - это:
 - а) организационно-правовая форма предприятия;
 - б) производственно-имущественный комплекс;
 - д) предприятие в комплексе.
5. Соотношение понятий реорганизация и реструктуризация:
 - а) реорганизация включает процессы реструктуризации;
 - б) реструктуризация предусматривает определенную реорганизацию;
 - с) реорганизация и реструктуризация различные процессы
6. Реорганизация - это:
 - а) любое преобразование предприятия;
 - б) преобразование организационной структуры предприятия при сохранении производственного потенциала предприятия;
 - с) изменение типа хозяйственного общества (например, ЗАО на ОАО).
7. Реструктуризация исходит из:
 - а) только из внутренних предпосылок предприятия без учета внешних условий;
 - б) исключительно из внешних предпосылок;
 - с) сочетания внешних и внутренних факторов.
8. Концепция реструктуризации базируется на:
 - а) стратегической концепции развития предприятия;
 - б) системе установленных государством правил и методов преобразования, единых для всех предприятий;
 - с) волевым решении руководства предприятия.
9. Диагностика предприятия - это:
 - а) анализ финансового состояния предприятия;
 - б) анализ эффективности производственной деятельности;
 - с) комплексный анализ всех аспектов деятельности.
10. Реструктуризация коммерческого предприятия обязательно требует:
 - а) государственной финансовой поддержки;
 - б) внешних и внутренних инвестиций;
 - с) вообще не требует финансовых затрат.

РАЗДЕЛ 2:

1. Диагностика предприятия - это:
 - а) анализ финансовых и производственных показателей;
 - б) количественная и качественная оценка предприятия по отношению к внешней среде, а также анализ организационных, финансовых, производственных, управленческих, кадровых аспектов деятельности;
 - с) анализ места предприятия в конкурентной среде.
2. Ситуационный анализ - это:
 - а) анализ ситуации, сложившейся внутри организации;
 - б) анализ влияющих факторов и места предприятия в окружающем бизнес-пространстве;
 - с) анализ деятельности, проводимый в зависимости от сложившейся ситуации.
3. Организационно-управленческий анализ - это:
 - а) анализ деятельности организации, проводимый его управленческим аппаратом;
 - б) исследование системы управления и организационной структуры предприятия;
 - с) анализ организации управленческих процессов.
4. Финансово-экономический анализ - это:
 - а) ежегодный анализ результатов деятельности предприятия;
 - б) анализ организации управления финансами на предприятии;
 - с) анализ финансового состояния предприятия и эффективности его деятельности.
5. Производственно-хозяйственный анализ - это:
 - а) анализ результатов производственной деятельности;
 - б) анализ использования ресурсов и производства и реализации продукции;
 - с) анализ производственного потенциала предприятия
6. Анализ кадрового потенциала - это:
 - а) оценка потребности в персонале предприятия после реструктуризации
 - б) оценка потенциальных возможностей существующего персонала
 - с) комплексная оценка количественного и качественного состава персонала
7. Оценка бизнеса и компании - это:
 - а) оценка эффективности деятельности предприятия
 - б) оценка эффективности управленческой деятельности на предприятии;
 - с) оценка рыночной стоимости компании и бизнеса.
8. Стратегическая зона хозяйствования - это:
 - а) основной, сложившийся вид деятельности предприятия;
 - б) одно из основных видов деятельности (сегментов рынка) на которое предприятие или имеет выход, или предполагает выйти;
 - с) виды деятельности, соответствующие стратегии развития предприятия.
9. Анализ сегментов рынка - это:
 - а) анализ разбиения рынка сбыта по видам продукции;
 - б) анализ потребительского рынка, обслуживаемого предприятием
 - с) анализ конкурирующей продукции на рынке

РАЗДЕЛ 3:

1. Проект реструктуризации предприятия - это:
 - а) комплект документов, содержащий перечень мероприятий, осуществляемых в рамках реструктуризации;
 - б) прогноз основных решений по реструктуризации предприятия;
 - с) целенаправленное проработанное решение (планы, мероприятия, программы) и процесс его реализации.

2. Жизненный цикл проекта реструктуризации - это:
 - а) промежуток времени между моментом появления проекта реструктуризации и моментом завершения процесса реструктуризации;
 - б) время разработки проекта;
 - с) время реализации проекта.
3. Команда проекта реструктуризации- это:
 - а) подразделение организации, реализующее конкретный проект;
 - б) руководство организационной структурой, реализующей проект;
 - с) специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период реализации проекта.
4. Основное различие подходов к персоналу реструктуризируемого и кризисного предприятия:
 - а) нет различия в подходах, используются одинаковые принципы и подходы;
 - б) персонал кризисного предприятия подлежит сокращению и им не нужно управлять;
 - с) к персоналу реструктуризируемого предприятия применяется широкий спектр воздействий - переобучение, перемещения, привлечение новых работников, частичное сокращение и пр.; для кризисного предприятия основными подходами является управление конфликтами, возникающими в ходе неизбежного сокращения, сохранение основного кадрового ядра, адаптация персонала к значительным изменениям.
5. Диагностика предприятия и концепция реструктуризации соотносятся:
 - а) концепция разрабатывается на основе диагностики;
 - б) диагностика является этапом, следующим за разработкой концепции реструктуризации;
 - с) это два не связанных процесса.
6. Организационный проект - это:
 - а) проект развития организационной структуры предприятия;
 - б) план организации осуществления реструктуризации;
 - с) модель развития структуры и функций предприятия.
7. Бизнес-план - это:
 - а) планирование развития бизнеса, основного вида деятельности предприятия;
 - б) документ, описывающий предпринимательский проект (в том числе и проект реструктуризации), организационный и экономический механизм его реализации;
 - с) документально оформленный результат процессов планирования в организации.
8. Планирование проекта реструктуризации - это:
 - а) этап создания проектной документации;
 - б) процесс создания проекта реструктуризации;
 - с) непрерывный процесс выработки решений и способов их реализации, определения сроков, требуемых ресурсов и исполнителей.
9. Структуризация проекта реструктуризации- это:
 - а) определение организационной структуры предприятия;
 - б) разбиение проекта по областям деятельности;
 - с) разбиение проекта на иерархическую структуру работ, задач и процессов с назначением ответственных за отдельные работы.
10. Разработку проекта реструктуризации осуществляют:
 - а) команда проекта и/или специализированный консультант;
 - б) руководитель предприятия;
 - с) весь персонал организации, каждый по своему направлению и должности.

РАЗДЕЛ 4.

1. Организационная структура является результатом:
 - а) кадрового планирования;
 - б) стратегий и целей деятельности организации;
 - с) оптимизации структуры функциональных и управленческих связей при осуществлении бизнес-процессов с целью повышения эффективности результатов деятельности организации.
2. Проектирование организационной структуры - это:
 - а) создание новой организации;
 - б) формирование штатного расписания в рамках управления персоналом;
 - с) процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, персонал, системы решений и поощрений, неформальная организация и организационная культура и пр.) и ее стратегией.
3. Организационное проектирование - это:
 - а) проектирование структуры и кадрового состава новой организации;
 - б) процесс перманентного совершенствования организационной структуры организации в соответствии с стратегией ее развития;
 - с) процесс прогнозирования, планирования бизнеса в организации
4. Уровень управляемости - это:
 - а) рациональное количество горизонтальных элементов (структурных подразделений, подчиненных), выходящих на один более высокий уровень иерархии;
 - б) показатель эффективности системы управления в организации;
 - с) характеристика уровня иерархии в структуре организации.
5. Степень управления - это:
 - а) этап карьеры управленца;
 - б) совокупность элементов структуры, находящихся на определенном уровне иерархии;
 - с) совокупность одинаковых управленческих должностей в организации (например, начальники отделов, заместители директора и пр.).
6. Стратегическая единица бизнеса - это:
 - а) подразделение организации, занимающееся выработкой стратегических планов развития бизнеса;
 - б) структурное подразделение организации, отвечающее за деятельность в определенной, важной для предприятия, области хозяйствования;
 - с) подразделение, которое предполагается развивать в первую очередь для реализации стратегии развития организации.
7. Проектная структура - это:
 - а) подразделение, отвечающее за проектную деятельность;
 - б) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной проблемы, разработки и реализации проекта;
 - с) будущее, проектируемое в рамках организации подразделение.
8. Матрица распределения ответственности - это:
 - а) матричная структура организации;
 - б) схема закрепления видов деятельности за исполнителями;
 - с) способ установления коллективной ответственности за принимаемые решения.
- 9. Организационное моделирование - это:**
 - а) моделирование деятельности организации;
 - б) модель распределения полномочий и ответственности;
 - с) способ моделирования бизнес-процессов в организации.

10. Сегментация стратегических зон хозяйствования - это:
 - а) выбор перспективных рынков для организации;
 - б) деление сферы деятельности организации на крупные блоки, соответствующие отдельным, важным и прибыльным для организации направлениям;
 - с) разделение рынков сбыта продукции для предприятия.

РАЗДЕЛ 5.

1. Кризисная ситуация - это:
 - а) разбалансирование экономического организма предприятия;
 - б) внешние условия деятельности предприятия;
 - с) предприятие на грани банкротства.
2. Антикризисное управление - это:
 - а) процедура банкротства предприятия;
 - б) реализация на предприятии антикризисных мер, в том числе предупредительного характера;
 - с) принятие мер по ликвидации причин кризиса на государственном уровне.
3. Стратегическая реструктуризация - это:
 - а) изменение стратегических направлений и методов деятельности предприятия;
 - б) реструктуризация действующей компании, направленная на увеличение стоимости предприятия;
 - с) этап или фаза реструктуризации, направленный на изменение стратегии предприятия.
4. Кризисная реструктуризация - это:
 - а) реструктуризация кризисных предприятий, направленная на возвращение их в функционирующее состояние;
 - б) реструктуризация, характеризующаяся сложными, тупиковыми, кризисными ситуациями;
 - с) ликвидация предприятия.
5. Кризис предприятия для собственников характеризуется:
 - а) опасностью потери вложенных собственниками средств или получения меньшего дивиденда по сравнению с аналогичными по риску и ликвидности иными инвестициями;
 - б) отношении собственников к кризисной для предприятия ситуации;
 - с) прекращение выплат дивидендов.
6. Кризис для кредиторов - это:
 - а) несвоевременное или частичное удовлетворение требований кредиторов;
 - б) неплатежеспособность предприятия;
 - с) невозможность предоставления кредита.
7. Кризис на этапе законодательного регулирования - это:
 - а) потеря платежеспособности, деятельность предприятия законодательно ограничена и контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов, арбитражными управляющими;
 - б) законодательные документы по антикризисному управлению;
 - с) применение к предприятию законодательных норм.
8. Основная финансовая цель реструктуризации:
 - а) максимизация (повышение) стоимости компании и бизнеса;
 - б) улучшение управления финансами;
 - с) обеспечение платежеспособности предприятия.

9. Нулевая стоимость бизнеса характеризуется:

- а) отсутствием притока денежных средств;
- б) тем, что приток денежных средств равен требованиям кредиторов;
- с) полной неэффективностью деятельности предприятия.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр ОС-2	Способен к стратегическому управлению процессами планирования и организации производства	ПКр ОС-2.1	Осуществляет стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей
ПКр ОС-2	Способен к стратегическому управлению процессами планирования и организации производства	ПКр ОС-2.2	Осуществляет стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства
ПКс ОС-1	Способен к проектированию и внедрению системы процессного управления организации	ПКс ОС-1.1	Проводит анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения
ПКс ОС-1	Способен к проектированию и внедрению системы процессного управления организации	ПКс ОС-1.2	Осуществляет внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствование
ПКс ОС-2	Способен к определению направлений развития организации	ПКс ОС-2.1	Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации
ПКс ОС-2	Способен к определению направлений развития организации	ПКс ОС-2.2	Проводит оценку бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации
ПКс ОС-3	Способен к разработке стратегии управления изменениями в организации	ПКс ОС-3.1	Проводит определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации, оценку соответствия изменений стратегическим целям организации

ПКс ОС-3	Способен к разработке стратегии управления изменениями в организации	ПКс ОС-3.2	Осуществляет выбор стратегии, разработку планов реализации стратегических изменений в организации и мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации
----------	--	------------	---

Индикаторы и критерии оценивания компетенций

Компонент компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКр ОС-2.1 Осуществляет стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	Использует приемы и технологии поиска, анализа и оценки источников информации для проведения экономических расчетов в процессе управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности Использует количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности	Демонстрирует комплексное владение приемами и технологиями поиска, анализа и оценки источников информации для проведения экономических расчетов Корректно выбирает и использует количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности
ПКр ОС-2.2 Осуществляет стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства	Использует количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами и проектами в профессиональной деятельности Применяет современные подходы к управлению изменениями в компании в профессиональной деятельности	Корректно использует количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами и проектами в профессиональной деятельности Грамотно применяет современные подходы к управлению изменениями в компании в профессиональной деятельности
ПКс ОС-1.1	Оценивает финансовую	Корректно оценивает

Проводит анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности компании, перспективы ее развития и возможные последствия Применяет методику разработки бизнес-плана применительно профессиональной сферы деятельности	финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности компании, перспективы ее развития и возможные последствия Применяет корректную методику разработки бизнес-плана применительно профессиональной сферы деятельности
ПКс ОС-1.2 Осуществляет внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствование	Владеет средствами информационных технологий в практике разработки и реализации бизнес-планов в профессиональной деятельности Разрабатывает технико-экономическое обоснование проекта, разделяет деятельность на отдельные взаимозависимые задачи, анализирует финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта	Уверенно владеет средствами информационных технологий в практике разработки и реализации бизнес-планов в профессиональной деятельности Готов к самостоятельной разработке технико-экономического обоснования проекта, корректно разделяет деятельность на отдельные взаимозависимые задачи, грамотно анализирует финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта
ПКс ОС-2.1 Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	Оценивает платежеспособность и финансово-экономическое состояние предприятия Применяет современные подходы к управлению организационными изменениями, технологии и методы проведения изменений в организации Разрабатывает проекты в сфере профессиональной деятельности с учетом стратегии корпорации, а	Корректно оценивает платежеспособность и финансово-экономическое состояние предприятия Грамотно применяет современные подходы к управлению организационными изменениями, технологии и методы проведения изменений в организации Самостоятельно разрабатывает проекты в сфере профессиональной

	также нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений	деятельности с учетом стратегии корпорации, а также нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений
ПКс ОС-2.2 Проводит оценку бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации	Оценивает финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности корпорации, перспективы ее развития и возможные последствия	Корректно оценивает финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности корпорации, перспективы ее развития и возможные последствия
ПКс ОС-3.1 Проводит определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации, оценку соответствия изменений стратегическим целям организации	Прогнозирует на основе стандартных теоретических и экономических моделей поведение экономических агентов, развитие экономических процессов на макро- и микроуровне	Грамотно прогнозирует на основе стандартных теоретических и экономических моделей поведение экономических агентов, развитие экономических процессов на макро- и микроуровне
ПКс ОС-3.2 Осуществляет выбор стратегии, разработку планов реализации стратегических изменений в организации и мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Владеет методами и приемами анализа бизнес-планирования с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей Разрабатывает планы реализации стратегических изменений в организации и осуществляет мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Уверенно владеет методами и приемами анализа бизнес-планирования с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей Самостоятельно осуществляет выбор стратегии, разработку планов реализации стратегических изменений в организации и мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы).

Вопросы к экзамену по дисциплине Б1.В.04 «Управление изменениями и реструктуризация»

- 1) Сущность организационных изменений.
- 2) Особенности современных организационных структур.
- 3) Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
- 4) Условия и причины организационных изменений.
- 5) Характеристика видов организационных изменений.
- 6) Характеристика основных объектов организационных изменений.
- 7) Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
- 8) Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.
- 9) Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
- 10) Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
- 11) Развитие организации в рамках концепции Л. Грейнера.
- 12) Характеристика основных типов организационных изменений.
- 13) Основные компоненты процесса преобразований по McKinsey («трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы»).
- 14) Важнейшие компоненты организационных изменений.
- 15) Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории «Е» и теории «О» (М. Бир и Н. Нория).
- 16) Основные этапы организационных изменений в моделях К. Левина и Л. Грейнера.
- 17) Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
- 18) Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
- 19) Причины сопротивления изменениям.
- 20) Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.
- 21) Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
- 22) Сущность, элементы и функции организационной культуры.
- 23) Типы организационной культуры.
- 24) Диагностика организационной культуры.
- 25) Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
- 26) Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).
- 27) Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
- 28) Сущность и особенности современных адаптивных организационных структур.
- 29) Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.
- 30) Самообучающаяся организация (learning organization) её сущность и характеристики.

Шкала оценивания

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно или неудовлетворительно (по усмотрению преподавателя)	Знать на уровне ориентирования , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Удовлетворительно	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Хорошо	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Отлично	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания

		устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины
--	--	---

4.4. Методические материалы

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) – 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов – 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации.

5. Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках дисциплины – **100 баллов**:

№ п/п	Российская система	Баллы	Оценка ECTS	Словесная интерпретация оценок ECTS
1	Зачтено	96-100	A	Excellent – выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями
2		91-95	B	Very Good – знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками
3	Зачтено	81-90	C	Good – правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками
4		71-80	D	Satisfactory – работа, выполненная удовлетворительно, с заметными недостатками
5	Зачтено	61-70	E	Sufficient – знания, удовлетворяющие минимальным критериям
6	Зачтено	61 и более	P	Passed – знания, удовлетворяющие оценочным требованиям

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к зачету.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

Процедура подготовки к лекциям:

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно записи осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Процедура подготовки к практическим занятиям:

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

Процедура проведения и критерии оценивания тестирования:

Для подготовки студентов к тестированию преподаватель должен заранее определить студентам исходные данные: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, нормативные правовые акты и теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки, а также определить критерии оценки:

- «отлично» - 85-100 % правильных ответов
- «хорошо» - 65-84 % правильных ответов
- «удовлетворительно» - 50-64 % правильных ответов
- «неудовлетворительно» - 49 % и меньше правильных ответов.

Процедура подготовки к промежуточной аттестации:

Итоговый контроль – экзамен. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: Учебник [Электронный ресурс] : учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. — Электрон. дан. М. : Омега-Л. 2011 http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5515
2. Демчук, О.Н. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. — Электрон. дан. М. : ФЛИНТА, 2009 http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20166
3. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. М.: Дашков и К. 2015 <http://www.iprbookshop.ru/17599.html>
4. Кужева С.Н. Управление изменениями. Омск: Омский государственный университет. 2011 . <http://www.iprbookshop.ru/24951.html>

6.2. Дополнительная литература.

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Л.П. Белых— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 511 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52557.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. ВШМ СПбГУ (Высшая школа менеджмента) Санкт-Петербург 2009
http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=47523
3. Демчук, О.Н. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. — Электрон. дан. М. : ФЛИНТА. 2009.
http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20166

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12.12.1993; с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ // РГ. 1993. 25 декабря.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) [Текст] // СЗ РФ.- 1994. -№32. – 5 декабря.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.e-xecutive.ru>
2. <http://www.cfin.ru/management>
3. <http://www.asi.ru/>
4. <http://russia.adizes.com/>
5. <http://www.roelconsulting.ru/>
6. <http://www.change-management.com/>

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016, программа «Antiplagiat.ru».

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.