

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Силин Яков Петрович

Должность: Ректор

Дата подписания: 05.06.2026 14:35:29

Уникальный программный идентификатор:

24f866be2aca164840368bcb1e5099571e605f

Одобрена

Зав. кафедрой И.Н. Ткаченко

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Утверждена

Советом по учебно-методическим
вопросам и качеству образования

16 декабря 2025 г.

протокол № 5

Председатель

Карх Д.А.



01.12.2025 г.

протокол № 5

Зав. кафедрой Ткаченко И.Н.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Управление стратегическими изменениями и жизненным циклом организации
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	Стратегическое и проектное управление
Форма обучения	очно-заочная
Год набора	2026

Разработана:
Профессор, д.э.н.
Ткаченко И.Н.

Екатеринбург
2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	3
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	3
4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП	3
5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ	6
7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ	15
9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	15
10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	16
11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	17

ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)
---------	--

1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование у магистрантов системы знаний о закономерностях развития организации и основных моделях организационных изменений в аспекте жизненного цикла организации, изучение различных подходов к проведению перемен в современных компаниях, овладение современным инструментарием управления жизненным циклом корпорации с целью эффективного инновационного развития, успешной реализации инвестиционных проектов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений на основе учета особенностей этапов организационных изменений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 3						
Экзамен	144	24	8	16	93	4

4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
информационно-аналитический	

<p>ПК-1 Управление эффективностью инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-1.ПК-1 Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> Принципы структурирования инвестиционного проекта Коммуникации между участниками инвестиционного проекта Принципы оценки состояния земельного участка и объектов инфраструктуры, необходимых для реализации инвестиционного проекта Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов Системный анализ, теория принятия решений при реализации инвестиционного проекта Методы и модели управления инвестиционными проектами Методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта Теория управления рисками Механизмы финансирования инвестиционных проектов Инструменты проектного финансирования Рынок капитала и его инструментарий Особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики Основы архитектуры информационных систем Основы проектирования информационных систем Правила внесения изменений в информационных системах Основы внутрикорпоративных коммуникаций Методы использования виртуальных технологий Основы влияния информационных технологий на бизнес-процессы Стандарты информационных технологий для деятельности организаций MDM-системы: наименования, возможности и порядок работы в них Основные элементы интерфейса MDM-систем Возможность и порядок поиска и просмотра информации в MDM-системах Порядок создания, редактирования, удаления записей в базе данных MDM-систем
---	---

<p>ПК-1 Управление эффективностью инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-2.ПК-1 Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> Определять операции для реализации инвестиционного проекта Определять последовательность операций для реализации инвестиционного проекта Оценивать ресурсы операций инвестиционного проекта Оценивать длительности операций инвестиционного проекта Разрабатывать план реализации инвестиционного проекта Контролировать план реализации инвестиционного проекта Работать в специализированных компьютерных программах для подготовки и реализации инвестиционного проекта Осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инвестиционного проекта Выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта Разрабатывать мероприятия по управлению рисками инвестиционного проекта Анализировать принципиальные технические решения и технологии, предлагаемые для реализации инвестиционного проекта Вести деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов по инвестиционному проекту Разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта Разрабатывать алгоритмы, модели, схемы по инвестиционному проекту Разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту Декомпозировать инвестиционный проект на стандартные этапы с четко установленными результатами Управлять издержками инвестиционного проекта Оценивать эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту Описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи Планировать потребности инвестиционного проекта в трудовых ресурсах Составлять штатную структуру инвестиционного проекта Осуществлять мониторинг проектирования информационных систем Производить оценку результатов управления рисками Применять виртуальные технологии Осуществлять поиск информации в базе данных систем управления основными данными (далее MDM-системы) Создавать новые записи в базах данных MDM-систем Редактировать записи в базах данных MDM-систем
---	--

ПК-1 Управление эффективностью инвестиционного проекта	ИД-3.ПК-1 Иметь практический опыт: Определения операций для реализации инвестиционного проекта Определения последовательности операций для реализации инвестиционного проекта Оценки ресурсов операций инвестиционного проекта Оценки длительности операций инвестиционного проекта Расчета трудовых ресурсов для реализации инвестиционного проекта Определения состава участников инвестиционного проекта Развития команды инвестиционного проекта Планирования этапов реализации инвестиционного проекта Обеспечения качества реализации инвестиционного проекта Контроля качества реализации инвестиционного проекта Лидерства в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров Управления командой инвестиционного проекта
--	--

5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 3		117					
Тема 1.	Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.(ПК-1)	4	2		1	1	
Тема 2.	Основные идеи и принципы управления изменениями в организации (ПК-1)	6	1		1	4	
Тема 3.	Модели и концепции организационных изменений (ПК-1)	5			1	4	
Тема 4.	Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации (ПК-1)	17	1		2	14	
Тема 5.	Организационные патологии. «Болезни роста» организации. (ПК-1)	19			1	18	
Тема 6.	Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур (ПК-1)	14				14	
Тема 7.	Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы (ПК-1)	24	2		4	18	
Тема 8.	Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕІ по Адизесу) (ПК-1)	28	2		6	20	

6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			

Темы 1-3	Тест Приложение 4	Срезовая оценка первичных знаний о концептуальных положения дисциплины.	Правильность ответов. 1 правильный ответ = 1 балл. Максимальный балл - 12.
Тема 2-4	Проектное задание по диагностике ЖЦО и определению кода РАIE Адизеса Приложение 4	Студенты проводят эту работу самостоятельно с использованием методических указаний по проведению диагностики (анкетирование и использование ключа к диагностике) по одной из выбранных ими организаций (где ранее студенты проходили практику или где работают); проверяют подученные данные диагностики (верифицируют их, делают скрин-шот с сайта Адизеса) с использованием инструментария, представленного на сайте http://www.adizes.com ; защищают на занятиях в аудитории полученные результаты проекта .	Соблюдение методических положений методологии И.Адизеса (макс. 5 баллов). Правильность интерпретации полученных результатов (макс.10 баллов). Максимальный балл - 15.
Темы 4-8	Кейс "Изменить бизнес-модель или уйти" Приложение 4	Оценка сформированности знаний о моделях организационных изменений, навыков разработки плана мероприятий проводимых изменений.	Правильность применения и интерпретации моделей изменений (макс. 10 баллов). Обоснованность мероприятий по изменению текущей бизнес-модели рассматриваемой компании (макс. 10 баллов). Максимальный балл - 20.
Промежуточная аттестация (Приложение 5)			
3 семестр (Эк)	Экзаменационный билет (Приложение 5)	Билет включает 3 вопроса: 2 теоретических вопроса и миникейс	100 баллов

ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течение семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончании дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончании формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Содержание лекций

Тема 1. Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.(ПК-1)

Рассматриваются понятия, компоненты организационных изменений. Даются классификации организационных изменений. Рассматриваются количественные и качественные проявления организационных изменений. Рассматриваются основные положения концепции организационного развития: индивидуальный, групповой, институциональный уровни.

Понятие жизненного цикла организации. Модели развития организаций: с точки зрения теории развития личности (модель Липпита и Шмидта); с точки зрения эволюционных и революционных этапов развития организации (модель Грейнера); с точки зрения менталитета членов организации (модель Торберта); с точки зрения личностной характеристики основателя организации (Кимберли); с точки зрения развития и изменения корпоративной культуры (модель Шайна); с точки зрения роста и старения (модель Адизеса). Сущность моделей ЖЦ организации Л. Грейнера и модели ЖЦ организации И. Адизеса, их сравнительный анализ, взаимодополнение. Концепция Б. Ливехуда. Концепция коррекции бизнес-систем. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла и их применение в российской практике бизнеса.

Тема 2. Основные идеи и принципы управления изменениями в организации (ПК-1)

Основные идеи и принципы управления изменениями в организации

Этапы процесса внедрения изменений. Стадии пробуждения, перехода, ритуализации. Элементы и факторы успешного внедрения перемен. Раскрывается сущность и методы успешного проведения изменений в организации, причины сопротивления изменениям и пути их преодоления.

Классификация типичных реакций на внедрение инноваций (активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие).

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям: представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение.

Рассматриваются типичные ошибки при осуществлении изменений. Компоненты процесса преобразований. Способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях. Действия менеджмента в процессе внедрения изменений. Аргументы «за» и «против» переходного периода.

Тема 3. Модели и концепции организационных изменений (ПК-1)

Модель организационных изменений К. Левина и матрица «отношение к изменению / сопротивление изменению». Модель успешного проведения изменений Л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Мотивация изменений: сочетание разных стимулов.

Интеграция теории «Е» и «О». Элементы успешного внедрения перемен. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель «Кривой перемен» Дж. Дак. Модель развития организации Мак-Кинси «7S».

Современные тенденции развития организаций: развитие интегрированных информационных систем, развитие организационных структур, развитие систем управления качеством, развитие систем стимулирования, стабилизация состава работников, вовлечение работников в управление.

Позитивные результаты и ограничения организационного развития.

Тема 4. Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации (ПК-1)

Понятие организационного знания. Управление организационным знанием. Организационные способности (компетенции, концепции, контакты) – знания компании. Цели программы по управлению знаниями в компании. Процедурная модель проекта управления знаниями. Выгоды для компаний, управляющих знаниями. Концепция обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания. Рутинная как память организации. Цикл обучения и модели трансформации знаний. Контур решения задачи и контур трансформации знания. Фазы трансформации знаний: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация. Спираль создания знания. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

<p>Тема 5. Организационные патологии. «Болезни роста» организации. (ПК-1) Понятие организационных патологий. Их отличия от болезней роста организации. Типы организационных патологий: патологии в строении организаций; патологии в управленческих решениях; патологии в организационных отношениях. Типичные патологии на разных стадиях жизненного цикла. Борьба с патологиями. Преодоление кризиса развития организации в реализации новой бизнес-идеи. Феномен серийных предпринимателей. Психологический портрет серийного предпринимателя. Типичные болезни роста организации, пути их преодоления.</p>
<p>Тема 6. Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур (ПК-1) Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры. Этапы разработки Положения об организационной структуре компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией. Разработка должностных инструкций. Реинжиниринг бизнес-процессов. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Обзор реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.</p>
<p>Тема 7. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы (ПК-1) Методические подходы к определению жизненного цикла организации. Экспресс-анализ для выявления этапа жизненного цикла организации (AdizesLifecycleAssessmentReport). Разработка конкретных инструментов организационной диагностики и анализ ее результатов в работах по проблемам жизненного цикла организации. Управленческие выводы: использование диагностики ЖЦ в практике управления организацией. Организационная терапия. Дилемма профессионализма и ее развитие в организациях разного типа. Смена основателя профессиональным менеджером: смена как непоследовательный процесс, смена как разрушительный процесс, смена как процесс рациональной организационной адаптации. Факторы, влияющие на уход предпринимателя. Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту в связи с развитием организационных потребностей. Сравнение деятельности фирм, управляемых основателями и наемными менеджерами. Специфика перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту в российских условиях.</p>
<p>Тема 8. Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕI по Адизесу) (ПК-1) Необходимость идентификации доминирующих ролей в стиле управления (P,A,E,I), получения понимания о грядущих этапах и ловушках. «Витамины» необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла (код РАIЕАдизеса). Определение стиля (РАЕI) управления по методологии Myers/Briggs (проведение тестирования). Определение (РАЕI) стилей на основании "диагностики командных ролей Белбина".</p>

7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

Тема 2. Основные идеи и принципы управления изменениями в организации (ПК-1)

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Назовите этапы процесса внедрения изменений.
2. Основные причины сопротивления изменениям.
3. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
4. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).
5. Ресурсная поддержка изменения.

Тема 3. Модели и концепции организационных изменений (ПК-1)

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Сопоставьте модели организационных изменений К. Левина и модели успешного проведения изменений Л. Грейнера.
2. Назовите возможности развития крупных и малых предприятий на основе стратегии управления изменениями.
3. Организационные и поведенческие факторы в обеспечении организационного изменения.
4. Организация внедрения изменений в известной Вам организации.
5. Экспериментальная подготовка внедрения изменения.

Тема 4. Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации (ПК-1)

Форма проведения – дискуссия + решение кейсов

Вопросы семинара:

1. Дайте понятие организационного знания и управления организационным знанием.
2. Каковы цели и процедуры программы по управлению знаниями в компании?
3. Концепция обучающейся организации. Как создавать организационное знание?
4. Что включает в себя модель трансформации знаний?
5. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации

Тема 5. Организационные патологии. «Болезни роста» организации. (ПК-1)

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Дайте понятие организационных патологий, их отличия от болезней роста организации.
2. Как должна быть организована борьба с патологиями?
3. Как связан процесс перехода от предпринимательства к профессиональному управлению с преодолением кризиса развития организации и реализацией новой бизнес-идеи?
4. Типичные болезни роста организации, пути их преодоления, методика измерения «болезней роста».

Тема 6. Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур (ПК-1)

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры.
2. Характеристика организационной структуры известной вам организации.
3. 3 Достоинства и недостатки различных видов организационных структур.
4. Влияние изменений в структуре на деятельность организации.
5. Назовите подходы к реструктуризации управления компанией.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.

<p>Тема 7. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы (ПК-1) Форма проведения – дискуссия Вопросы семинара: 1. Назовите основные этапы экспресс-анализа для выявления этапа жизненного цикла организации (AdizesLifecycleAssessmentReport). 2. Какие управленческие выводы можно сделать на основе использования диагностики ЖЦ в практике управления организацией? прокомментируйте данными собственного исследования. 3. Какова специфика перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту в российских условиях.</p>
<p>Тема 8. Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕI по Адизесу) (ПК-1) Форма проведения – дискуссия + решение кейсов Вопросы семинара: 1. Поясните необходимость идентификации доминирующих ролей в стиле управления (P,A,E,I), получения понимания о грядущих этапах и ловушках. 2. «Витамины» необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла (код РАЕI Адизеса). 3. Определение стиля (РАЕI) управления по методологии Myers/Briggs (проведение тестирования). 4. Определение (РАЕI) стилей на основании "диагностики командных ролей Белбина".</p>

7.3. Содержание самостоятельной работы

<p>Тема 2. Основные идеи и принципы управления изменениями в организации (ПК-1) 1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы; 2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений</p>
<p>Тема 3. Модели и концепции организационных изменений (ПК-1) 1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы; 2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений 3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций 4. разработка кейсов</p>
<p>Тема 4. Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации (ПК-1) 1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы; 2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений 3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций 4. разработка кейсов</p>

Тема 5. Организационные патологии. «Болезни роста» организации. (ПК-1)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов

Тема 6. Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур (ПК-1)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов

Тема 7. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы (ПК-1)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов

Тема 8. Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕІ по Адизесу) (ПК-1)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов
5. решение кейсов

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ
учебным планом не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося
не размещается

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
учебным планом не предусмотрено

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы
учебным планом не предусмотрено

8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

По заявлению студента

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Сайт библиотеки УрГЭУ

<http://lib.usue.ru/>

Основная литература:

2. Кожевина О. В., Салиенко Н.В. Стратегическое управление изменениями [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 465 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1995308>

3. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями [Электронный ресурс]:учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 409 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/560972>

Дополнительная литература:

2. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Часть 2 [Электронный ресурс]:Монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 700 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/464350>

3. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Электронный ресурс]:Учебник. - СПб: Издательство "Высшая школа менеджмента", 2009. - 480 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/493501>

4. Резник С.Д., Алмастьян Н.А. Управление изменениями в современных компаниях [Электронный ресурс]:монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 263 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1065610>

5. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2019. - 384 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/986901>

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Перечень лицензионного программного обеспечения:

Astra Linux Common Edition. Договор №0417-ПО/2019 от 08.05.2019, Акт №Sk000343 от 24.05.2019 и Контракт № 35-У/2018 от 13.06.2018, Акт № УТ213 от 17.12.2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Libre Office. Лицензия GNU LGPL. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии -без ограничения срока

Справочно-правовая система Консультант +. Договор № 143/223-У/2025 от 02.12.2025 Срок действия лицензии до 31.12.2026

11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену


Примерные вопросы к зачету/экзамену по дисциплине

«Управление стратегическими изменениями и жизненным циклом организации»:

1. Назовите компоненты организационных изменений
2. Классификации организационных изменений.
3. Индивидуальный, групповой, институциональный уровни организационного развития.
4. Назовите этапы процесса внедрения изменений.
5. Назовите причины сопротивления изменениям и пути их преодоления.
6. Способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях.
7. Что такое организационные патологии? Чем они отличаются от болезней роста?
8. Какие патологии в строении организации вы знаете?
9. Какие патологии в управленческих отношениях Вы можете выделить?
10. Какие бывают патологии в организационных отношениях?
11. Дайте примеры организационных патологий на различных этапах жизненного цикла?
12. Необходима ли в организации борьба с патологиями? Как она должна быть организована?
13. Теория «Е» и теория «О» организационных изменений. Мотивация изменений: сочетание разных стимулов. Интеграция теории «Е» и «О».
14. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
15. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.
16. Модель «Кривой перемен» Дж. Дак.
17. Модель развития организации Мак-Кинси «7S».
18. Что такое «обучающаяся организация»?
19. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Takeuchi
20. Цикл обучения и модели трансформации знаний. Контур решения задачи и контур трансформации знания. Фазы трансформации знаний: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация.
21. Рутинная как память организации. Поясните на примерах.
22. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
23. Как организовать процесс управления знаниями в организации?
24. Что означает готовность к изменениям в организации? Как вы это понимаете?
25. Назовите типичные ошибки при осуществлении изменений в организациях.
26. С помощью, каких методов можно преодолеть сопротивление переменам в организации? Поясните на примерах.
27. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры.
28. Понятие и принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
29. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
30. Современные подходы к проектированию организационных структур. Методы проектного управления.
31. Жизненный цикл организации. Что это? Дайте понятие.
32. Назовите основные концепции жизненного цикла организации.
33. Характерные черты модели жизненного цикла по Грейнеру.
34. Какие кризисные точки проходит организация по модели Грейнера?
35. Характеристика этапов жизненного цикла развития организации по Адизесу.
36. Применение концепции жизненного цикла организации в управленческих исследованиях.
37. Что такое идея реинкарнации организации? Что она дает в развитии организации?
38. Дайте примеры организационных патологий на различных этапах жизненного цикла?

39. «Витамины», необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла. Дайте их характеристику.
40. Методика экспресс-диагностики определения этапа жизненного цикла организации По И. Адизесу.
41. Что такое «ловушка предпринимателя»? как ее преодолеть?
42. Основные признаки этапа «Давай-давай!»
43. Основные признаки этапа расцвета организации.
44. Причины старения организаций. Характерные черты стареющих организаций.
45. Четыре управленческие роли в жизни организации: РАЕІ. Как Вы понимаете их значимость на каждом этапе жизненного цикла?
46. Для какой стадии жизненного цикла характерен групповой девиз: «Не гони волну!» Чем он опасен для организации?
47. Назовите «болезни роста» организации и методы их преодоления.
48. Какими характеристиками должен обладать президент компании? Процесс воспитания «истинного президента».
49. Как Вы понимаете роль топ-менеджера на разных этапах жизненного цикла?
50. Как меняется ответственность и полномочия топ-менеджмента на каждой стадии жизненного цикла? Поясните на примерах.
51. Охарактеризуйте проблемы для компаний, достигших этапа «Давай-давай!»
52. Как Вы можете объяснить, почему моделей, описывающих ранние стадии организации больше, чем тех, которые рассматривают поздние стадии жизненного цикла?
53. Как Вы понимаете застой в развитии организации? Как его преодолеть?
54. Как меняются приоритетные цели развития компании на каждом этапе жизненного цикла?
55. «Серийные предприниматели» и их роль в развитии организации.
56. Охарактеризуйте жизненный цикл управленческих стереотипов.
57. Какие финансовые кризисы могут возникнуть на разных этапах жизненного цикла компаний?
58. Почему в процессе управления необходимо учитывать стадию жизненного цикла развития организации, жизненный цикл ее подразделений и жизненный цикл сотрудников организации?
59. Жизненный цикл в контексте инвестиционной привлекательности и изменения стоимости компании.
60. Процесс перехода от предпринимательства к профессиональному управлению.

Примерные практические задания для самостоятельной подготовки к экзамену

Содержание задания	Компетенция
<p>Управление изменениями и инновациями – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> а. совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом; б. совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций; в. совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях. 	ПК-1
<p>Цель изменений проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды состоит:</p> <ul style="list-style-type: none"> а. сократить персонал б. устранить недостатки во внутренней среде организации в. изменить выпускаемые продукты и структуру г. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды 	ПК-1
<p>Основные методы снижения сопротивления изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> а. материальное и моральное стимулирование б. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение в. издание приказов, распоряжений г. увольнение, понижение по должности 	ПК-1
<p>Какой элемент процесса управления изменениями пропущен?</p>  <pre> graph TD A[Изменение] --> B[???] B --> C[Инструмент] C --> D[Решение] C --> E[Внедрение] </pre> <ul style="list-style-type: none"> а. Менеджмент б. Проблема в. Цель г. Планирование 	ПК-1
<p>Анализ состояния и обеспечение качества в проекте включает ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в б) формирование списка отклонений 	ПК-1

<p>в) контроль качества в проекте</p> <p>г) существующим требованиям</p> <p>д) проекте</p> <p>ё) формирование отчетов для оценки выполнения качества</p> <p>е) процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества</p>	
<p>Завершение инвестиционного проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...</p> <p>а) опыта реализации проекта</p> <p>б) осуществления всех запланированных проектных работ</p> <p>в) формирования сводного плана проекта</p> <p>г) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа</p> <p>д) формирования концепции проекта</p>	ПК-1
<p>Организация и контроль выполнения инвестиционного проекта включает ...</p> <p>а) заключительный отчет по проекту и проектную документацию</p> <p>б) организацию управления предметной областью проекта</p> <p>в) совершенствование команды проекта</p> <p>г) формирование концепции управления качеством в проекте</p> <p>д) заключительную оценку финансовой ситуации (постпроектный отчет)</p> <p>е) контроль выполнения проекта по временным параметрам</p>	ПК-1
<p>Система контроля будет эффективной при обязательном наличии ...</p> <p>а) программного обеспечения для контроля над выполнением работ</p> <p>б) планов работ</p> <p>в) внешнего независимого аудита</p> <p>г) системы отчетности</p> <p>д) электронного документооборота</p> <p>е) отдела контроля в организационной структуре проектной команды</p>	ПК-1
<p>Организация и контроль выполнения проекта по стоимости включает ...</p> <p>а) анализ различных факторов, влияющих на позитивные и негативные отклонения от бюджета проекта</p> <p>б) учет фактических затрат в проекте</p> <p>в) принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом</p> <p>г) анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета</p> <p>д) распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с</p> <p>е) планом управления стоимостью и финансированием в проекте</p> <p>ё) проекта</p> <p>ж) формирование текущей отчетности о состоянии стоимости и финансирования</p>	ПК-1
<p>Анализ и регулирование изменений в проект включает ...</p> <p>а) формирование концепции управления изменениями в проекте</p> <p>б) корректирующие действия</p> <p>в) обзор и анализ динамики изменений в проекте</p> <p>г) заключительный отчет о фактических изменениях в проекте</p> <p>д) текущую оценку изменений в проекте и достигнутых в связи с этим результатов</p> <p>е) формирование архива изменений в проекте</p>	ПК-1
<p>Фирма «Луна» объем производимой продукции увеличивает, как правило, несистематично, рывками. Цели фирмы являются нечеткими. При этом</p>	ПК-1

<p>существует стабильный спрос на ее продукцию, которая носит инновационный характер. Фирма выходит на региональный рынок. Организация испытывает потребность в стабильном обеспечении ресурсами, однако координация с поставщиками и дистрибьюторами проводится ниже оптимального уровня. Вместе с тем организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к быстрому успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним кадровым составом.</p> <p>Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.</p> <p>Определите на каком этапе жизненного цикла по модели И.Адизеса находится компания?</p>	
<p>Фирма «Меркурий» осуществляет экспансию на рынок соседнего региона. Начата дифференциация выпускаемой продукции, которая ориентирована на три потребительских сегмента. Объем прибыли стабильно растет, но его темпы несколько ниже, чем у конкурентов. Конкуренция усиливается.</p> <p>Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Структура организации стабилизируется. Используются общепринятые методы оценки эффективности, введены должностные инструкции и нормы производительности.</p> <p>Организовано обучения персонала. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.</p> <p>Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Владелец компании делегировал часть своих управленческих полномочий менеджерам. Однако начинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.</p> <p>Определите на каком этапе жизненного цикла по модели И.Адизеса находится компания?</p>	ПК-1
<p>Фирма «Юпитер» преобразовалась в публичное акционерное общество. Осуществлена дополнительная эмиссия акций, увеличен уставный капитал, резко возросла капитализация фирмы.</p> <p>Фирма осуществила диверсификацию своей деятельности. Осуществляются попытки выйти на региональный рынок и рынок СНГ. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности. Новая продукция, рынок сбыта и технологии иногда управляемы недостаточно эффективно, а квалификационные навыки управленческого персонала пока не удовлетворяют требованиям фирм — лидеров рынка.</p> <p>Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Внимание фирмы привлекли некоторые инновационные технологии, которые разрабатываются в электротехническом университете.</p> <p>Придается особое значение оптимизации структуры, координации работы ее функциональных отделов. В целях повышения стабильности введен жесткий контроль качества и соблюдения технологии производства. Совершенствуются структуры управления, осуществляется децентрализация полномочий. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью.</p> <p>Определите на каком этапе жизненного цикла по модели И.Адизеса находится компания?</p>	ПК-1
<p>Фирма «Орион» испытывает значительные затруднения со сбытом продукции, так</p>	ПК-1

как на рынок вышли молодые агрессивные фирмы с инновационной продукцией. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Как показала практика, очень трудно остановиться и прекратить выпуск продукции, пользующейся падающим спросом. Убытки от ухода с рынка были бы достаточно велики.

Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди.

Стратегия фирмы не вполне эффективна. В фирме процветает бюрократическая волокита, неэффективная система мотивации, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям. Существует угроза поглощения фирмы мощной корпорацией.

В организации нет единства мнений, менеджеры компании дают противоречивые прогнозы развития событий, высказываются мнения о необходимости принять жесткую систему обновления либо трансформироваться в несколько самостоятельных структур — центров прибыли.

Определите на каком этапе жизненного цикла по модели И.Адизеса находится компания?

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги. Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства. Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! - это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые

ПК-1

<p>интернет-компания, нуждавшаяся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года. Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.</p> <p>«До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. – Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла - стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.</p> <p>На какой стадии жизненного цикла находится организация? Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла? Составьте список проблем организации, с которыми она столкнулась.</p>	
<p>Руководство небольшой, но быстро растущей сетевой компании, работающей на рынке фаст-фуда, провело анкетирование ключевых сотрудников компании. Были получены следующие ответы. Более 50 % опрошенных указали, что «Сотрудники чувствуют, что в сутках мало часов» и «Сотрудники не осведомлены о том, что делают другие»; более 40% опрошенных указали, что «Сотрудники проводят слишком много времени за «тушением пожаров» (решением текущих проблем)» и «Сотрудники считают, что «я должен сделать это сам, если я хочу, чтобы это было сделано правильно»; около 30% сотрудников «не понимают, куда движется компания»; около 20% сотрудников «ощущают нехватку хороших менеджеров»; около 15% сотрудников «не понимают, куда движется компания» и «сотрудники ощущают ненадежность своего положения в компании».</p> <p>Оцените по результатам анкетирования с какими болезнями роста столкнулась компания? Можно ли компании самостоятельно преодолеть эти болезни?</p>	ПК-1
<p>Частная служба доставки посылок (United Parcel Service, UPS), которую иногда называют Big Brown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 года, которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U.S. Postal Service и FedEx захватить часть бизнеса компании, 300 тысяч ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн. единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор, как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум.</p> <p>Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей грузовиков всем 340 правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно</p>	ПК-1

включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а не нашаривая их в кармане. Строго соблюдаются: повседневная коричневая униформа («browns»), черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены, носить бороду, курить в присутствии клиентов запрещено и т.д. И по сей день компания проводит трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1990-х годов. Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для постоянного пользования экземпляр правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных.

Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией, и текучесть кадров в UPS составляет только 10%. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем обращаются по имени. В правилах компании сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности. Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности». Основанием для найма и продвижения служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли (James Kelly) начинал по совместительству с работы водителя для срочных доставок в праздничные дни. Принципы равенства, справедливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников.

UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке. Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии возможно потребуют изменения жестких процедур компании. Однако изменения не будут слишком радикальными. Когда приходится перевозить более 13 млн. единиц груза ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность, идет ли речь о первой машине компании марки T Ford или о новейших технологических достижениях.

На какой стадии жизненного цикла находится организация?

Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла?

Составьте список проблем организации, с которыми она столкнулась.

В ходе работы над программой создания системы комплексного управления качеством возник вопрос о помощи консультантов в сокращении уровней управления и реструктуризации компании. Для проведения изменений в организационной структуре компании у консультантов было два способа действий. Первый заключался в пересмотре всей организационной структуры. Второй — в выделении одного подразделения и проведении системных изменений только на уровне данного подразделения, включая реструктуризацию, управление качеством и тренинг (пилотный проект). На первом варианте настаивали консультанты. Второй вариант проведения изменений поддерживался техническим директором и рядом ключевых сотрудников компании. Генеральный директор компании принял первый вариант, предлагавшийся консалтинговой

ПК-1

<p>фирмой, и, без учета мнений ряда топ-менеджеров, подписал приказ о быстрейшем внедрении предлагаемых изменений. Через год внедрение изменений так и не состоялось....</p> <p>Назовите возможные причины провала организационных изменений?</p>	
<p>В IT-компании по инициативе генерального директора было проведено анкетирование ключевых сотрудников, принимающих управленческие решения. По результатам опроса наибольшее число респондентов положительно ответили на следующие вопросы- утверждения:</p> <p>Нашей организации не хватает системного подхода и инструментов, которые помогли бы ей развиваться;</p> <p>У нас нет времени для координационных собраний;</p> <p>В нашей организации постоянные проблемы из-за нехватки денежных средств;</p> <p>Если организацию покинет руководитель она вряд ли выживет</p> <p>Согласно методологии И.Адизеса и проведенной экспресс-диагностики, определите, к какой стадии жизненного цикла, по всей вероятности, относится данная компания?</p>	ПК-1
<p>В компании, занимающейся розничной торговлей, по инициативе исполнительного директора было проведено анкетирование ключевых сотрудников, принимающих управленческие решения. По результатам опроса наибольшее число респондентов положительно ответили на следующие вопросы- утверждения:</p> <p>Основа корпоративной культуры в нашей организации - «не гони волну»</p> <p>Компания приносит прибыль, но теряет долю рынка</p> <p>В нашей организации сильны традиции и подходы к ведению бизнеса, которые очень важны для нас</p> <p>Согласно методологии И.Адизеса и проведенной экспресс-диагностики, определите, к какой стадии жизненного цикла, по всей вероятности, относится данная компания?</p>	ПК-1
<p>Согласно модели Ицхака Адизеса, ООО «Ресурс» находится на стадии «Давай-давай». На этой стадии идея работает, компания имеет хорошие финансовые средства, продажи растут. Объем продаж ООО «Ресурс» ежегодно увеличивается. Так за 2 года выручка возросла почти в полтора раза.</p> <p>Компания не просто выжила, она процветает, и этот успех делает основателя организации высокомерным — высокомерным с большой буквы. По мнению И. Адизеса, компания на стадии «Давай-давай» столкнется с трудностями, если будет одновременно двигаться в нескольких направлениях. Компания на этой стадии подобна ребенку, который впервые научился ползать. Он никогда не видит проблем — только возможности.</p> <p>«Давай-давай» — компания нуждается в реструктуризации. Она подобно растущему ребенку, который вырос из своей одежды. Лидеры «Давайдавай»-компаний придают небольшое значение структуре, процессам или системам. Их интересы находятся во внешнем мире — продажи, совместные проекты, стратегические альянсы, продажи и еще большие продажи.</p> <p>Какие болезни роста характерны для данной организации в соответствии с моделью И.Адизеса?</p>	ПК-1
<p>В ООО «Ресурс» все держится на энтузиазме, новых идеях, персонал набирается по семейному признаку, а упор делается на реализацию творческого потенциала основателей. Создаются новые продукты, рынки. Вся деятельность организации вращается вокруг разработки продукта, при этом в самой компании имеют место неформальные коммуникации, практически полностью отсутствует система контроля. По мере увеличения размеров компании становится очевидной необходимость в человеке, способном вести за собой организацию в нужном</p>	ПК-1

<p>направлении, осуществлять финансовый и другие виды контроля. Возникают серьезные управленческие проблемы, т. к. «постепенно беспорядок в компании достигает такой степени, что вся конструкция угрожает рухнуть, погребя под собой создателей». На какой стадии в соответствии с моделью Л.Грейнера находится компания?</p>									
<p>Компания ООО «Сима-Лэнд» характеризуется следующими данными. Определите на какой стадии жизненного цикла находится предприятие в соответствии с методикой Ю.С.Ованесовой?</p> <table border="1" data-bbox="137 443 794 712"> <tr> <td>Наименование</td> <td>2021</td> </tr> <tr> <td>Сальдо денежных потоков от текущих операций</td> <td>190 536</td> </tr> <tr> <td>Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций</td> <td>-1 681 638</td> </tr> <tr> <td>Сальдо денежных потоков от финансовых операций</td> <td>1 486 498</td> </tr> </table>	Наименование	2021	Сальдо денежных потоков от текущих операций	190 536	Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	-1 681 638	Сальдо денежных потоков от финансовых операций	1 486 498	ПК-1
Наименование	2021								
Сальдо денежных потоков от текущих операций	190 536								
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	-1 681 638								
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	1 486 498								
<p>Компания ООО КТК «Дом книги» характеризуется следующими данными. Определите на какой стадии жизненного цикла находится предприятие в соответствии с методикой Ю.С.Ованесовой?</p> <table border="1" data-bbox="137 824 794 1093"> <tr> <td>Наименование</td> <td>2020</td> </tr> <tr> <td>Сальдо денежных потоков от текущих операций</td> <td>-4 846</td> </tr> <tr> <td>Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Сальдо денежных потоков от финансовых операций</td> <td>8 704</td> </tr> </table>	Наименование	2020	Сальдо денежных потоков от текущих операций	-4 846	Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	0	Сальдо денежных потоков от финансовых операций	8 704	ПК-1
Наименование	2020								
Сальдо денежных потоков от текущих операций	-4 846								
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	0								
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	8 704								
<p>Компания ИПП «Уральский рабочий» характеризуется следующими данными. Определите на какой стадии жизненного цикла находится предприятие в соответствии с методикой Ю.С.Ованесовой?</p> <table border="1" data-bbox="137 1205 794 1473"> <tr> <td>Наименование</td> <td>2021</td> </tr> <tr> <td>Сальдо денежных потоков от текущих операций</td> <td>7 698</td> </tr> <tr> <td>Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций</td> <td>-599</td> </tr> <tr> <td>Сальдо денежных потоков от финансовых операций</td> <td>-456</td> </tr> </table>	Наименование	2021	Сальдо денежных потоков от текущих операций	7 698	Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	-599	Сальдо денежных потоков от финансовых операций	-456	ПК-1
Наименование	2021								
Сальдо денежных потоков от текущих операций	7 698								
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	-599								
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	-456								
<p>Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с</p>	ПК-1								

открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 60 000 рублей меньше, чем текущая зарплата Ирины.

В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице, и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее.

Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова

<p>пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?</p>	
<p>Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.</p> <p>Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.</p> <p>Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.</p> <p>Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.</p> <p>Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.</p> <p>Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих</p>	<p>ПК-1</p>

отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 60 000 рублей меньше, чем текущая зарплата Ирины.

В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице, и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее.

Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Какие меры необходимо было предпринять для: - недопущения ситуации сопротивления; - предотвращения сопротивления?

ПК-1

Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината. Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал».

Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления.

Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. И так, к декабрю у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

<p>Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.</p> <p>В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Зарплата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.</p> <p>На какой стадии своего развития находится данный комбинат?</p>	
<p>Осенью этого года руководство компании «На Раз, Два, Три!», приняв во внимание последующую экономию на арендных платежах, решило переехать в новый офис. К тому времени численность сотрудников организации перевалила за 200 человек. Бюджет переезда был немедленно утвержден. Ответственным за переезд был назначен Иванов. Срок окончания проекта был определен менеджментом директивно – 1 месяц.</p> <p>Иванов договорился с подрядной организацией и выехал в новый офис для координации ремонтных работ. Через некоторое время выяснилось, что работу в запланированные сроки выполнить невозможно. Дату переезда пришлось перенести на одну неделю. С новыми арендаторами прежнего офиса об этом удалось договориться с большим трудом.</p> <p>Сергей поручил своему коллеге Петрову отслеживать работу подрядчиков, а сам переключился на организационные работы, связанные с заблаговременным переводом сотрудников ИТ-отдела в новый офис. Руководитель ИТ-отдела просил Иванова и Петрова предупредить его о дате переезда заранее, как минимум за неделю, поскольку сотрудникам отдела требовалось два-три дня на обустройство рабочих мест персонала на новом месте.</p> <p>Петров быстро понял, что уложиться в срок не удастся и, ни с кем не посоветовавшись, привлек к работам еще одну бригаду внешних исполнителей. Работы были выполнены досрочно, но информация о том, что ИТ-отдел может переезжать опоздала на 3 дня. Когда ИТ-отдел приступил к монтажу оборудования на новом месте, выяснилось, что сисадмин (системный администратор) уходит в отпуск – у него свадьба, но готов консультировать коллег по телефону (телефон был закуплен с услугой международного роуминга)....</p> <p>Вследствие опоздания, сотрудников пришлось на 3 дня отпустить в отпуск...</p> <p>В итоге, когда новые арендаторы приступили к работе в старом офисе компании, сотрудникам компании «На Раз, Два, Три!» пришлось уйти в трехдневный отпуск в ожидании окончательной готовности новых рабочих мест. Компанией были понесены убытки от приостановки деятельности и многократного превышения</p>	ПК-1

<p>бюджета на переезд, «съевшего» выгоды от снижения арендной платы на период больше года. Иванов и Петров были лишены ежемесячной премии... Определите причины проблем при проведении изменений</p>																									
<p>На еженедельном совещании Ирина выступила категорически против перехода на новую систему оплаты труда, объяснив это тем, что она и ее подчиненные не уверены, что сохранят заработную плату на должном уровне. К тому же будет сложно подготовить и согласовать нужные документы в срок. Какие базовые причины сопротивления изменениям приведены в примере?</p>	ПК-1																								
<p>Мастер цеха Иван написал письмо генеральному директору с просьбой не устанавливать новые станки с ЧПУ, т.к. в этом случае придется менять график выпуска изделий что негативно скажется на климате в коллективе. Какие базовые причины сопротивления изменениям приведены в примере?</p>	ПК-1																								
<p>Коммерческая организация приняла решение инвестировать на трехлетний срок свободные денежные средства в размере 1100 тыс. руб. Какую сумму получит организация по истечении 3 лет при условии, что денежные средства были помещены на депозитный счет в банк под 16% годовых</p>	ПК-1																								
<p>Проведя усовершенствование технологического процесса, предприятие в течение пяти последующих лет планирует получение ежегодного увеличения денежного потока на 250 тыс. руб. Эти деньги оно собирается немедленно вкладывать под 12% годовых, желая через пять лет накопить сумму для приобретения нового оборудования. Какую сумму денег предприятие получит через пять лет?</p>	ПК-1																								
<p>Предприятие рассматривает два альтернативных варианта капитальных вложений, приводящих к одинаковому суммарному результату в отношении будущих денежных доходов, которые неодинаково распределены по годам их получения Планируемые показатели будущих денежных доходов по альтернативным вариантам капитальных вложений, тыс. руб.</p> <table border="1" data-bbox="137 1111 1281 1379"> <thead> <tr> <th>Год</th> <th>Проект 1</th> <th>Проект 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>200</td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>400</td> <td>800</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>600</td> <td>600</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>800</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>1000</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>Всего</td> <td>3000</td> <td>3000</td> </tr> </tbody> </table>	Год	Проект 1	Проект 2	1	200	1000	2	400	800	3	600	600	4	800	400	5	1000	200	Всего	3000	3000	ПК-1			
Год	Проект 1	Проект 2																							
1	200	1000																							
2	400	800																							
3	600	600																							
4	800	400																							
5	1000	200																							
Всего	3000	3000																							
<p>Предприятие планирует инвестировать полученные денежные доходы под 16% годовых. Реализация какого проекта будет эффективнее?</p>																									
<p>Вы имеете возможность профинансировать проект продолжительностью 3 года. Величина требуемых инвестиций — 1 150 000 руб., доход по годам ожидается в размере соответственно 750 000, 600 000, 500 000 руб. Стоит ли принимать это предложение, если ставка дисконтирования составляет 15%? Критерием определения целесообразности инвестиции является NPV проекта</p>	ПК-1																								
<p>На основании исходных данных, представленных в таблице, требуется рассчитать показатели срока окупаемости (PP) инвестиционных проектов А, В и С.</p> <table border="1" data-bbox="137 1783 1281 2047"> <thead> <tr> <th>Период времени (лет)</th> <th>Проект А</th> <th>Проект В</th> <th>Проект С</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>-50000</td> <td>-50000</td> <td>-50000</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>15000</td> <td>35000</td> <td>26250</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>25000</td> <td>30000</td> <td>26252</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30000</td> <td>25000</td> <td>26250</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>35000</td> <td>15000</td> <td>26250</td> </tr> </tbody> </table>	Период времени (лет)	Проект А	Проект В	Проект С	0	-50000	-50000	-50000	1	15000	35000	26250	2	25000	30000	26252	3	30000	25000	26250	4	35000	15000	26250	ПК-1
Период времени (лет)	Проект А	Проект В	Проект С																						
0	-50000	-50000	-50000																						
1	15000	35000	26250																						
2	25000	30000	26252																						
3	30000	25000	26250																						
4	35000	15000	26250																						

<p>На основании исходных данных, представленных в таблице, требуется рассчитать показатели срока окупаемости (PP) инвестиционных проектов А, В и С. Проектная дисконтная ставка 20%</p>				ПК-1
Период времени (лет)	Проект А	Проект В	Проект С	
0	-50000	-50000	-50000	
1	15000	35000	26250	
2	25000	30000	26252	
3	30000	25000	26250	
4	35000	15000	26250	
<p>На основании исходных данных, представленных в таблице, требуется рассчитать индекс рентабельности (PI) инвестиционных проектов А, В и С.</p>				ПК-1
Период времени (лет)	Проект А	Проект В	Проект С	
0	-50000	-50000	-50000	
1	15000	35000	26250	
2	25000	30000	26252	
3	30000	25000	26250	
4	35000	15000	26250	
<p>Предприятие планирует реализацию инвестиционного проекта, внутренняя норма доходности которого 20 %. Для реализации этого проекта возможно привлечение следующих вариантов структуры источников финансирования (см. табл.).</p>				ПК-1
Источники средств	Вариант 1		Вариант 2	
	Сумма, тыс. руб.	Цена, %	Сумма, тыс. руб.	Цена, %
Собственные средства	200000	18	200000	15
Банковский кредит			150000	20
Облигационный заем			250000	8
Выпуск акций				
- привилегированных	60000	12		
- обыкновенных	340000	16		
<p>Определите, какой вариант структуры источников финансирования инвестиций является более предпочтительным.</p>				
<p>Компания «Талосто» — один из крупнейших российских производителей замороженных продуктов — в 2001 г. начала процесс изменений. Генеральный директор компании провозгласил, что цель проведения изменений — увеличение прибыли компании в 3 раза за следующие 5 лет. В качестве стратегических приоритетов были отмечены: увеличение доли на рынке по существующим новым продуктам (10% - по мороженому и 5% - по замороженным полу- фабрикатам); нацеленность на более устойчивый рост в сегменте замороженных продуктов; амбициозная стратегия быстрого роста и достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Также были определены направления совершенствования корпоративной культуры, основанной на командной работе, открытых дебатах и самостоятельности менеджеров подразделений компании. В компании «Талосто» генеральный директор воздействует на сотрудников компании интеллектуально — силой своего ума и идеями, а директор по маркетингу и продажам -</p>				ПК-1

эмоционально-личными качествами. В мае 2002 г. в компании «Талосто» был проведен семинар «Совершенствование организационной структуры компании „Талосто“» с участием всех ключевых менеджеров. Менеджеры, разбившись на четыре группы, представили на обсуждение команды свои организационные проекты, в основе которых лежал матричный принцип. Было отмечено, что применение этого принципа позволит добиться персонального контроля за всей цепочкой основных бизнес-процессов и конечным результатом по конкретному направлению. Кроме того, команда сделала вывод, что компания осознанно готова принять основной риск матричной структуры – неизбежную двойственность ответственности и подчиненности. Для уменьшения этого риска компания выделила как один из ключевых факторов успеха построения эффективной матричной структуры сильную корпоративную культуру, позволяющую быстро разрешать конфликтные ситуации. План проведения изменений компании «Талосто» включает в себя три этапа. Первый этап – «Разработка стратегии компании» - направлен на внедрение стратегического менеджмента и включает в себя стратегический анализ, вероятные сценарии развития бизнеса и разработанную и утвержденную стратегию бизнеса. Второй этап - «Оптимизация бизнес-процессов компании» - направлен на внедрение управления на основе бизнес-процессов компании и включает в себя совершенствование организационной структуры в соответствии со стратегией и бизнес-процессами компании. Третий этап - «Изменение системы управления компании» - направлен на совершенствование корпоративной культуры компании и внедрение новой системы управления. Несмотря на тщательно подготовленный план проведения изменений, в компании поощряются инициативы, возникающие на уровне подразделений. Все предложения рассматриваются командой менеджеров, и принимается решение относительно внедрения новых инициатив. Таким образом, компании удастся сочетать принцип планируемых изменений с внезапно появляющимися возможностями.

Определите примененную теорию изменений.

Компания «Кондитерская ЦЕХ by Ekaterina Kharaldina» (далее для удобства просто кондитерская «Цех») на данный момент существует по франшизе на рынке ресторанов и услуг по доставке продуктов питания в гор. Ижевске Удмуртская Респ. Ее ключевой компетенцией является удовлетворение потребностей в кондитерских изделиях за счет максимальной выгоды для покупателя продукции. При этом низкая цена оказываемых услуг приравнивается к качеству. Стратегическая направленность при этом определяется как лидерство на рынке ресторанов и услуг по доставке продуктов питания в сегменте «Кондитерская» к 2022 году в гор. Ижевск.

Распределение ассортимента по зонам матрицы кондитерской «Цех»

Собаки	Знаки вопросов	Звезды	Коровы
№ 3 - Азиатская кухня № 9 - Услуги летнего кафе 11 - На заказ	-	№ 1 – бренд «Доставка на дом» № 2 – Европейская кухня	№4 – Кондитерский изделия № 5 - Бизнес-ланч № 6 - Кулинария №7 - Торты № 8 – Джеммы (мороженое и замороженные соки) № 10 - Смешанная кухня

ПК-1

<p>В результате анализа полученной модели можно заключить, что кондитерская «Цех» придает незаслуженно большое значение такому виду деятельности, как: «На заказ», «Услуги летнего кафе», «Азиатская кухня».</p> <p>Скорее всего от видов деятельности «На заказ» и «Услуги летнего кафе» надо освободиться. Инвестиции в поддержание этих видов, не приведут ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли.</p> <p>Сложнее дело обстоит с «Азиатской кухней». Номенклатуры этого вида во многом связаны с поставками из-за рубежа, что в условиях пандемии и дальнейшего санкционного развития экономики России является затруднительным, но исключать из перечня их нельзя, т. к. они чрезвычайно важны для граждан, расположенных именно к этой пище.</p> <p>Вид деятельности «Доставка на дом» и «Европейская кухня» находится в категории «звезда». Очевидная цель для этого вида деятельности — оставить уровень роста, сохраняя таким образом долю рынка.</p> <p>Какую стратегию изменений можно предложить компании «Цех»?</p>	
<p>В 2019 году в компании стартовал проект по глобальной трансформации, который предусматривал перестройку корпоративной культуры. Проект был реализован в русле подхода по управлению изменениями.</p> <p>На первом этапе мы выявили стейкхолдеров — в нашем случае это были акционеры компании — и провели с ними серию встреч, где обсудили ожидания от грядущей трансформации, собрали все возможные возражения и «приземлили» их видение к существующим реалиям.</p> <p>Далее мы провели глобальный опрос вовлеченности в компании и на основе этой статистики сделали вывод о существующих проблемах, решение которых включили в виде целей в глобальную стратегию. Важно было повысить эффективность команды менеджмента, лояльность сотрудников и кандидатов к компании, разработать и внедрить новый формат коммуникаций.</p> <p>Кроме того, мы оценили, как именно затронет трансформация корпоративной культуры разные департаменты в компании и, в первую очередь, HR и IT-подразделений. Кроме того, потребовалось обновление команды. Так, чтобы выстроить структуру на первых порах мы набирали людей из корпораций. Затем, когда встала задача интеграции продуктового подхода, начали нанимать сотрудников из крупных банков и IT-компаний с ориентацией на корпоративное предпринимательство.</p> <p>Следующим шагом стало обучение сотрудников. Классические директивные методы не решали нашу задачу, поэтому мы начали работу над формированием среды, поддерживающей навыки в русле новой корпоративной культуры, такие, как саморазвитие, предпринимательский подход, проактивность и прозрачная коммуникация.</p> <p>Мы запустили большой проект по развитию управленческих компетенций «Высшая Лига». Образовательный блок длился 9 месяцев, в нем приняли участие 105 человек, для каждого из которых мы сформировали индивидуальную траекторию обучения с возможностью интерактивного трекинга результатов.</p> <p>Для обучения директоров департаментов новым инструментам достижения целей и взаимодействия с командой была создана программа «Сила командного лидерства». Мы провели серию коучинговых сессий в формате бизнес-завтраков и подготовили action-планы для каждого из участников.</p> <p>Также во внутренней системе дистанционного обучения, «Лиге знаний», мы разработали и запустили более 30 электронных курсов о самых разных аспектах работы: от основ продуктовой разработки до эмоционального интеллекта.</p> <p>Определите какой тип изменений был проведен в компании?</p>	ПК-1
<p>Учебный центр «Зелёные технологии» организует лекции для специалистов</p>	ПК-1

по экологии. Каждый день в компанию звонят и пишут десятки человек, которые хотят записаться на вебинары и очные занятия. Их заявки обрабатывают менеджеры — они вносят данные в документы в Excel. Это неудобно и требует много времени, а данные клиентов теряются.

У руководства есть решение — CRM-система. Менеджеров подключают к системе и дают им регламенты для работы. Но сотрудники сопротивляются. Им стало ещё сложнее работать, а времени нужно ещё больше. Оказывается, что в CRM данные вносить не так просто, как в Excel-таблицы, а многие функции непонятны. Чтобы быть эффективным, нужно учиться. Сотрудники жалуются на новую систему, и руководство откладывает нововведение на потом.

Какие базовые причины сопротивления изменениям приведены в примере?

ПК-1

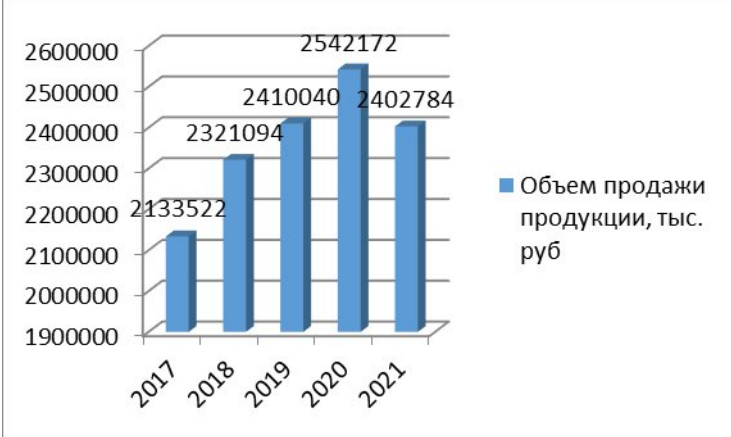
Компания "Холодок" занимается торговлей бытовой техникой в одном из крупных городов России. В структуре этой компании имеются генеральный директор, его заместители по экономике, по производству, по снабжению и закупкам, коммерческий директор, директор по персоналу, главный бухгалтер с подчиненной ему бухгалтерией, отдел продаж, технический отдел, логистический отдел, отдел кадров, отдел закупок, административно-хозяйственный отдел.

В настоящее время компания "Холодок" сталкивается с увеличением конкуренции на рынке, необходимостью интенсивно мониторить ситуацию на рынке, разрабатывать меры удержания доли рынка.

Какие изменения актуальны для компании в данной ситуации?

Определите стадию жизненного цикла ГК «Белая Долина» исходя из динамики объема продаж продукции по всем предприятиям группы.

ПК-1



Данный этап часто характеризуется всеобщим благодушием и удовлетворением достигнутых целей. Основная миссия — сохранить достигнутые результаты. Нет новых идей. Темпы роста замедляются, но уровень дохода приемлемый.

Руководство осуществляется по инерции. Инвестиции в развитие постепенно прекращаются.

Развивается консерватизм к традиционным ценностям и устоям компании, бюрократизм в управлении. Делегирование власти уменьшается.

ПК-1