

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:39:46
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.17 Стратегическая трансформация организации
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Стратегическое управление
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Козлов Владислав Сергеевич, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.17 Стратегическая трансформация организации одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.17 Стратегическая трансформация организации обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

| ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)</i> | Код компетенции | Наименование компетенции | Код индикатора достижения компетенции | Наименование индикатора достижения компетенций | Образовательный результат |
|--|-----------------|---|---------------------------------------|---|--|
| D/01.6 Формирование информационного взаимодействия руководителя с организациями, 07.002 «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 июня 2020 | ПК-1 | Способен применять технологии операционного и аналитического обеспечения деятельности организации | ПК-1.4 | Разрабатывает мероприятия по управлению рисками в рамках реализации инвестиционного проекта | <p><i>ПК-1.4 3-8 Знает:</i> принципы и методы управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта;</p> <p><i>ПК-1.4. 3-9 Знает:</i> методы разработки и реализации программы управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта;</p> <p><i>ПК-1.4. У-7 Умеет:</i> оценивать эффективность использования ресурсов инвестиционного проекта;</p> <p><i>ПК-1.4. У-15 Умеет:</i> совершенствовать операционную модель, надежно и рационально применять технологии.</p> |

| | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|
| года №333н. | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 44 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 20 ак.час на лекции и 24 ак.час на практические занятия. 71 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.17 Стратегическая трансформация организации реализуется на 2-ом курсе в 4-м семестре после изучения дисциплин:

- Методы сбора и анализа управленческой информации;
- Разработка и принятие управленческих решений.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

| № п/п | Наименование тем и (или) разделов | Объем дисциплины, ак.час | | | | | | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации | | |
|---|---|--------------------------|---|----|---------------------------|----|--|-----|------------------------|------|----|----|--|----------------------|-----------------|
| | | ВСЕГО | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | | Самостоятельная работа | | | | | | |
| | | | Период теоретического обучения | | | | Период промежуточной аттестации (сессия) | | СРкр | СРэк | СР | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа | | Занятия семинарского типа | | ИК | КСР | | | | КЭ | | Кат тэк | К о н т р о л ь |
| | | | Л | ВЛ | ЛР | ПЗ | | | | | | | | | |
| РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 1.1 | Сущность и движущие силы трансформации организации. | 16 | 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Доклад, Тестирование | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-----------------------------------|
| Тема 1.2 | Целеполагание и анализ среды. | 18 | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Тестирование, Контрольное задание |
| РАЗДЕЛ 2. ДИАГНОСТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 2.1 | Диагностика готовности к трансформации организации. | 18 | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Тестирование, Контрольное задание |
| Тема 2.2 | Дорожная карта и архитектура трансформации организации. | 17 | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | Тестирование, Контрольное задание |
| РАЗДЕЛ 3. ТЕХНОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 3.1 | Методы и технологии реализации стратегической трансформации | 18 | 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | Тестирование, Контрольное задание |
| Тема 3.2 | Управление человеческим капиталом и культурными изменениями в ходе трансформации | 18 | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Тестирование, Контрольное задание |
| Промежуточная | | 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 9 | 0 | 18 | 0 | Экзамен |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|--|-----|----|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|--|
| аттестация | | | | | | | | | | | | | | |
| Итого | | 144 | 20 | 0 | 0 | 24 | 0 | 0 | 2 | 9 | 0 | 18 | 71 | |

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретические основы трансформации организации

Тема 1.1. Сущность и движущие силы трансформации организации. ПК-1.4

Сущность, цели и задачи стратегической трансформации организации в системе стратегического управления. Классификация видов трансформации: реактивная и упреждающая, эволюционная и радикальная, структурная, технологическая, культурная. Характеристика внешних и внутренних факторов (драйверов), инициирующих необходимость трансформации: технологические сдвиги, конкурентное давление, изменения потребительского поведения, регуляторные требования, кризисные явления. Отличие трансформации от операционных изменений и реорганизации. Роль стратегического лидера в инициации и проведении трансформации. Критерии успешности трансформационных преобразований. Методика первичной оценки целесообразности запуска трансформации.

Тема 1.2. Целеполагание и анализ среды. ПК-1.4

Постановка стратегических целей трансформации в соответствии с принципами SMART, применение сбалансированной системы показателей (BSC) и OKR для формализации целей. Классификация и характеристика методов стратегического анализа внешней и внутренней среды: PESTEL-анализ, пять сил Портера, SNW-анализ, SWOT-анализ. Анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров): идентификация, оценка интересов и влияния. Методика GAP-анализа для выявления разрыва между текущим и желаемым состоянием организации. Сценарное планирование в условиях неопределённости. Источники информации для аналитической работы.

Раздел 2. Диагностика и планирование трансформации организации

Тема 2.1. Диагностика готовности к трансформации организации. ПК-1.4

Понятие и структура организационной готовности к трансформации: ресурсная, структурная, культурная, технологическая и кадровая составляющие. Классификация и характеристика моделей оценки готовности к изменениям: модель Ready, Willing, Able (RWA), индекс готовности к изменениям (Change Readiness Index). Методы диагностики организационной культуры (OCAI Камерона — Куинна) и зрелости процессов (CMMI). Выявление источников сопротивления трансформации на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Оценка кадрового потенциала и дефицита компетенций. Методика идентификации и оценки рисков трансформации.

Тема 2.2. Дорожная карта и архитектура трансформации организации. ПК-1.4

Принципы проектирования архитектуры трансформации: системность, поэтапность, сбалансированность, адаптивность. Характеристика элементов целевой архитектуры организации: бизнес-модель, организационная структура, процессная модель, IT-архитектура, система управления эффективностью. Выбор модели трансформации: эволюционная или революционная, подходы «сверху вниз» и «снизу вверх». Методика разработки дорожной карты (roadmap): определение этапов, ключевых вех, зон ответственности, ресурсов. Формирование портфеля проектов трансформации и системы мониторинга хода реализации. Бюджетирование и оценка возврата инвестиций (ROI).

Раздел 3. Технологии и организационное сопровождение трансформации организации

Тема 3.1. Методы и технологии реализации стратегической трансформации. ПК-1.4

Классификация и характеристика методов стратегической трансформации: структурные (реорганизация, слияния и поглощения), процессные (реинжиниринг бизнес-процессов, Lean, Six Sigma), технологические (цифровая трансформация, внедрение AI, big data, ERP/CRM), культурные (программы изменения ценностей, тренинги, фасилитация). Сущность и этапы реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), его отличие от непрерывных улучшений. Гибкие методологии (Agile, Scrum) как инструмент управления трансформационными проектами. Методология Change Management (PROSCI ADKAR). Дизайн-мышление для проектирования инновационных решений.

Тема 3.2. Управление человеческим капиталом и культурными изменениями в ходе трансформации. ПК-1.4

Роль человеческого капитала как ключевого фактора успеха стратегической трансформации. Методы управления персоналом в период трансформации: развитие компетенций (upskilling, reskilling), управление талантами, формирование кадрового резерва. Психологические аспекты восприятия изменений сотрудниками: модель перехода У. Бриджеса, модель Кюблер-Росс. Методы снижения стресса и тревожности в период неопределённости. Диагностика существующей организационной культуры и определение целевых культурных параметров. Программы культурной трансформации: изменение ценностей, норм, ритуалов. Коммуникационная стратегия трансформации и система мотивации, ориентированная на достижение целей изменений.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.17 Стратегическая трансформация организации входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

| ТИП ЗАДАНИЯ | ИНСТРУКЦИЯ | СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ | КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ |
|---|--|---|--|
| Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных | Прочитайте текст, выберите правильный ответ | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). | Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква |
| Задание закрытого типа на установление соответствия | Прочитайте текст и установите соответствие | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). | Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы |
| Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов | Прочитайте текст, выберите правильные ответы | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. | Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно |

| | | | |
|---|---|---|---|
| из нескольких вариантов предложенных | | <ol style="list-style-type: none"> 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). | сопоставлены с позициями другого) |
| Задание закрытого типа на установление последовательности | Прочитайте текст и установите последовательность | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135). | Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр |
| Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора | Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. | Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). | |
| Задание открытого типа с развернутым ответом | Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p> | <p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p> |

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

| Итоговая балльная оценка | Традиционная система | Бинарная система | ECTS | |
|--------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
| | | | Для традиционной системы | Для бинарной системы |
| 90-100 | Отлично | Зачтено | A | P/ Passed |
| 80-89 | Хорошо | | B | P/ Passed |
| 75-79 | | | C | P/ Passed |
| 70-74 | Удовлетворительно | | B | P/ Passed |
| 60-69 | | | E | P/ Passed |
| 0-59 | Неудовлетворительно | Не зачтено | F | F/Failed |

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

| Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости | Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию | Максимальная итоговая балльная оценка | Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию |
|--|---|---------------------------------------|---|
| 100 баллов | 100 баллов | 100 баллов | 100 баллов |

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.17 Стратегическая трансформация организации используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам):

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

| Баллы | Описание критерия |
|-------|--|
| 3 | Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка. |
| 2 | Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. |
| 1 | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и |

| | |
|---|--|
| | допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого. |
| 0 | Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. |

Критерии оценивания тестовых заданий:

| Баллы | Описание критерия |
|-------|---|
| 4 | Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале. |
| 3 | Свыше 70% правильных ответов. Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок. |
| 2 | Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях. |
| 0 | Менее 50% правильных ответов. Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня. |

Критерии оценивания доклада:

| Критерии оценки | Диапазон баллов | Описание критерия |
|-----------------------------|-----------------|---|
| Содержание и раскрытие темы | 1 | Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами |
| Грамотность изложения | 1 | Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации |
| Стилистика | 1 | Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность |
| Логика изложения | 0,5 | Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы |
| Оригинальность | 0,5 | Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора |
| Итого максимально: | 4 | |

Критерии оценивания контрольных заданий:

| Баллы | Описание критерия |
|-------|---|
| 5 | Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме. |
| 4 | Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
| 3 | Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания |
| 0-2 | У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно. |

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1.1. Сущность и движущие силы трансформации организации. ПК-1

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что понимается под «трансформацией организации»?

- а) незначительная корректировка текущих операционных планов;
- б) фундаментальное, системное изменение стратегии, структуры, процессов и культуры организации;
- в) исключительно техническое переоснащение производства;
- г) сокращение численности персонала без изменения бизнес-модели;
- д) разовое повышение заработной платы.

2. Какой тип трансформации предполагает постепенное, непрерывное совершенствование всех аспектов деятельности организации?

- а) радикальный;
- б) революционный;
- в) эволюционный;
- г) дискретный;
- д) спонтанный.

3. Что из перечисленного относится к внешним движущим силам (драйверам) трансформации организации?

- а) корпоративная культура;
- б) история развития компании;
- в) уровень лояльности сотрудников;
- г) технологические инновации и действия конкурентов;
- д) внутренние регламенты.

4. Что такое «цифровая трансформация» организации?

- а) полный отказ от использования информационных технологий;
- б) интеграция цифровых технологий во все аспекты деятельности, фундаментально меняющая способы создания ценности;
- в) закупка нового компьютерного оборудования;
- г) установка антивирусного программного обеспечения;
- д) создание корпоративного сайта без изменения бизнес-процессов.

5. Согласно модели Дж. Коттера, какое действие является первым в процессе трансформации организации?

- а) создание краткосрочных побед;
- б) создание чувства срочности;
- в) формулирование стратегического видения;
- г) закрепление изменений в культуре организации;
- д) формирование коалиции лидеров.

6. Что представляет собой понятие «организационная инерция»?

- а) способность быстрой адаптации к новым условиям;
- б) процесс целенаправленного планирования нововведений;
- в) склонность организации сохранять текущее состояние и сопротивляться изменениям;

- г) высокая скорость принятия решений;
- д) отсутствие бюрократических процедур.

7. Какая трансформация связана с переходом к новой бизнес-модели, новым рынкам или новым продуктам?

- а) операционная;
- б) культурная;
- в) стратегическая;
- г) технологическая;
- д) кадровая.

8. Что характеризует понятие «VUCA-мир» применительно к контексту трансформации?

- а) стабильность и предсказуемость внешней среды;
- б) волатильность, неопределенность, сложность и неоднозначность;
- в) полное отсутствие конкуренции;
- г) жесткое государственное регулирование;
- д) неизменность потребительских предпочтений.

9. Какой тип трансформации направлен на изменение ценностей, норм и поведенческих паттернов сотрудников?

- а) структурная трансформация;
- б) культурная трансформация;
- в) технологическая трансформация;
- г) процессная трансформация;
- д) финансовая трансформация.

10. Что является ключевым отличием трансформации от реорганизации?

- а) трансформация — это всегда только сокращение персонала;
- б) реорганизация меняет форму, трансформация меняет сущность и логику функционирования;
- в) трансформация не затрагивает стратегию;
- г) реорганизация всегда масштабнее трансформации;
- д) различий нет, это синонимы.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие два фактора из перечисленных относятся к внутренним движущим силам трансформации организации?

- а) изменения в макроэкономической политике государства;
- б) снижение операционной эффективности и рост издержек;
- в) появление новых технологий-разрушителей на рынке;
- г) смена стратегического видения собственников или топ-менеджмента;
- д) действия конкурентов, захватывающих долю рынка.

2. Какие два признака характерны для эволюционного типа трансформации?

- а) постепенность и непрерывность изменений;
- б) радикальный пересмотр основ деятельности;
- в) низкий уровень сопротивления со стороны персонала;
- г) высокий уровень неопределенности и риска;
- д) проведение изменений в сжатые сроки («шоковая терапия»).

3. Какие две характеристики относятся к радикальной (революционной) трансформации?

- а) фундаментальный пересмотр стратегии и бизнес-модели;
- б) постепенное, непрерывное совершенствование процессов;

- в) высокий уровень неопределенности и риска;
- г) сохранение базовой структуры и ценностей организации;
- д) изменения проводятся в стабильной, предсказуемой среде.

4. Какие два внешних фактора наиболее часто выступают драйверами трансформации в современной экономике?

- а) корпоративная культура, сложившаяся в компании;
- б) цифровизация и появление платформенных бизнес-моделей;
- в) история развития компании и традиции;
- г) изменение потребительских предпочтений и поведения клиентов;
- д) уровень сплоченности коллектива.

5. Какие два условия повышают успешность трансформации организации?

- а) активная видимая поддержка изменений со стороны первого лица;
- б) сокрытие истинных причин трансформации до последнего момента;
- в) вовлечение среднего звена в проектирование преобразований на ранних этапах;
- г) полное игнорирование обратной связи от персонала;
- д) отсутствие каких-либо коммуникаций о ходе трансформации.

6. Какие два барьера трансформации относятся к структурным (организационным)?

- а) личный страх потери статуса у конкретного руководителя;
- б) жесткая функциональная структура, препятствующая горизонтальным коммуникациям;
- в) устаревшая система КРІ, не поддерживающая новые цели;
- г) низкая самоэффективность конкретного сотрудника;
- д) когнитивные искажения индивида.

7. Какие два признака указывают на необходимость стратегической трансформации?

- а) стабильный рост ключевых финансовых показателей;
- б) устойчивое падение доли рынка в течение нескольких периодов;
- в) высокая лояльность и вовлеченность персонала;
- г) появление новых конкурентов с принципиально иной бизнес-моделью;
- д) полное отсутствие жалоб со стороны клиентов.

8. Какие два фактора являются критическими для формирования чувства срочности (urgency) при запуске трансформации?

- а) демонстрация рыночных угроз и финансовых потерь от бездействия;
- б) создание «искусственного кризиса» для мобилизации усилий;
- в) полное игнорирование внешних сигналов;
- г) постоянное откладывание решений на потом;
- д) убеждение, что «все и так хорошо».

9. Какие два последствия могут возникнуть при отсутствии трансформации организации в условиях технологических сдвигов?

- а) укрепление конкурентных позиций;
- б) потеря рыночной доли и уход с рынка;
- в) рост лояльности клиентов;
- г) технологическое отставание и потеря релевантности;
- д) увеличение инвестиционной привлекательности.

10. Какие две роли высшего руководства являются ключевыми в процессе трансформации?

- а) формальное одобрение изменений без участия;
- б) личная вовлеченность и демонстрация новых моделей поведения;
- в) коммуникация видения и ценностей трансформации;
- г) делегирование всех решений внешним консультантам;
- д) пассивное наблюдение за ходом преобразований.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов трансформации по модели Дж. Коттера (первые четыре шага):

- а) коммуникация видения;
- б) создание ощущения срочности;
- в) формирование видения;
- г) создание коалиции лидеров.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

2. Установите правильную последовательность стадий жизненного цикла организации по И. Адизесу (от ранних к поздним):

- а) старость;
- б) расцвет;
- в) младенчество;
- г) давай-давай;
- д) юность.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

3. Расположите типы трансформации по степени глубины изменений (от минимальной к максимальной):

- а) культурная трансформация;
- б) операционная трансформация;
- в) стратегическая трансформация;
- г) процессная трансформация.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

4. Определите последовательность действий при диагностике необходимости трансформации:

- а) сравнение текущих показателей с целевыми и конкурентными бенчмарками;
- б) сбор первичной информации (опросы, интервью, анализ документов);
- в) формулирование предварительных выводов о зонах трансформации;
- г) определение критериев эффективности текущего состояния.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

5. Установите правильную последовательность этапов формирования коалиции лидеров трансформации:

- а) вовлечение неформальных лидеров и авторитетных сотрудников;
- б) выявление ключевых позиций, критически важных для успеха трансформации;
- в) формальное утверждение состава коалиции первым лицом;
- г) подбор участников на основе компетенций, влияния и приверженности.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

6. Расположите факторы внешней среды по степени их влияния на трансформацию организации (от наиболее сильного к наименее сильному, в VUCA-контексте):

- а) технологические сдвиги (цифровизация, AI);
- б) изменения в законодательстве;
- в) экономические кризисы и волатильность рынков;
- г) социально-демографические изменения.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Сущность и движущие силы трансформации организации как основа принятия стратегических решений».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности, типов и драйверов трансформации, факторов внешней и внутренней среды, барьеров трансформации, а также роли высшего руководства в запуске преобразований.

Тематика докладов:

1. Сущность, типы и уровни трансформации организации: эволюционная vs революционная трансформация, операционная, процессная, культурная, стратегическая — критерии разграничения и условия применения

2. Внешние драйверы трансформации: технологические сдвиги (цифровизация, AI, платформенные модели), изменение потребительского поведения, конкурентное давление — методы диагностики и оценки силы влияния

3. Внутренние драйверы и барьеры трансформации: организационная инерция, структурные и культурные ограничения, финансовые и кадровые ресурсы — методы преодоления

4. Модели трансформации организации: сравнительный анализ подходов Дж. Коттера (8 шагов), И. Адизеса (жизненные циклы), модели McKinsey 7S — применимость в различных организационных контекстах

5. Роль высшего руководства в запуске трансформации: формирование чувства срочности, создание коалиции лидеров, коммуникация видения, личный пример

6. Диагностика потребности в трансформации: система раннего предупреждения, показатели-индикаторы (финансовые, рыночные, операционные), методы сбора и анализа информации

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что понимается под трансформацией организации? В чём отличие трансформации от реорганизации и оптимизации?

Вопрос 2. Назовите основные типы трансформации организации (операционная, процессная, культурная, стратегическая, технологическая). Раскройте содержание каждого типа.

Вопрос 3. В чём заключается различие между эволюционной и революционной трансформацией? Приведите примеры управленческих ситуаций, в которых каждый тип предпочтительнее.

Вопрос 4. Какие внешние факторы (драйверы) инициируют необходимость трансформации организации? Назовите не менее пяти факторов.

Вопрос 5. Какие внутренние факторы могут выступать драйверами трансформации? Назовите не менее четырёх факторов.

Вопрос 6. Что такое «организационная инерция» и какие формы она принимает? Назовите не менее трёх способов преодоления инерции.

Вопрос 7. Каковы ключевые принципы формирования чувства срочности (urgency) при запуске трансформации по модели Дж. Коттера?

Вопрос 8. Какие барьеры трансформации относятся к структурным, какие — к культурным, а какие — к кадровым? Приведите примеры.

Вопрос 9. Какую информацию необходимо собрать для диагностики необходимости трансформации? Перечислите не менее пяти источников информации.

Вопрос 10. Какие управленческие решения должны быть приняты на этапе запуска трансформации? Назовите не менее пяти ключевых решений.

Тема 1.2. Целеполагание и анализ среды. ПК-1

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой метод стратегического анализа позволяет оценить внешние возможности и угрозы, а также внутренние сильные и слабые стороны организации?

- а) PEST-анализ;
- б) SWOT-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) GAP-анализ;
- д) ABC-анализ.

2. Что представляет собой GAP-анализ (анализ разрывов) в контексте целеполагания трансформации?

- а) анализ конкурентной среды;
- б) выявление расхождений между желаемым и текущим состоянием организации;
- в) анализ финансовых потоков;
- г) оценка удовлетворенности персонала;
- д) анализ ассортиментной политики.

3. Какой инструмент целеполагания предполагает формулирование целей по принципу «конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные во времени»?

- а) PEST-анализ;
- б) SMART-критерии;
- в) OKR;
- г) KPI;
- д) BSC.

4. Что такое «стратегическое видение» в контексте трансформации организации?

- а) детальный план действий на каждый день;
- б) желаемый образ будущего организации, отвечающий на вопрос «кем мы хотим стать?»;
- в) финансовый бюджет на следующий год;
- г) должностные инструкции сотрудников;
- д) список ежедневных задач для каждого отдела.

5. Какой метод анализа внешней среды включает оценку политических, экономических, социальных и технологических факторов?

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) GAP-анализ;
- д) ABC-анализ.

6. Что означает аббревиатура OKR (Objectives and Key Results)?

- а) система оперативного контроля расходов;
- б) система целеполагания, связывающая качественные цели с количественными ключевыми результатами;
- в) методика оценки персонала;
- г) система бюджетирования;
- д) метод управления проектами.

7. Для чего используется бенчмаркинг при анализе среды трансформации?

- а) для сравнения показателей организации с лучшими практиками конкурентов и лидеров отрасли;
- б) для расчета амортизации основных средств;
- в) для оценки ликвидности баланса;
- г) для составления штатного расписания;
- д) для расчета налога на прибыль.

8. Что из перечисленного относится к факторам внутренней среды, анализируемым при подготовке трансформации?

- а) действия конкурентов и рыночная конъюнктура;
- б) организационная структура, корпоративная культура, компетенции персонала;
- в) изменения в законодательстве;
- г) технологические тренды;
- д) демографические изменения.

9. Какой анализ направлен на выявление зон стратегических изменений (точек трансформации) на основе сравнения текущих и целевых показателей?

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) GAP-анализ;
- д) ABC-анализ.

10. Что из перечисленного не относится к элементам стратегического видения организации?

- а) долгосрочная цель и миссия;
- б) образ желаемого будущего;
- в) детальный операционный план на следующую неделю;
- г) ценности и принципы, на которых строится движение к цели;
- д) целевые ориентиры (через 5-10 лет).

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие два метода анализа среды относятся к инструментам стратегического анализа?

- а) SWOT-анализ;
- б) ABC-анализ запасов;
- в) PEST-анализ;
- г) расчет амортизации линейным способом;
- д) составление бухгалтерского баланса.

2. Какие два компонента входят в SWOT-анализ применительно к внутренней среде организации?

- а) возможности (Opportunities);
- б) сильные стороны (Strengths);
- в) угрозы (Threats);
- г) слабые стороны (Weaknesses);
- д) тенденции (Trends).

3. Какие два критерия являются обязательными при формулировании целей трансформации по SMART?

- а) конкретные (Specific);
- б) абстрактные (Abstract);
- в) измеримые (Measurable);
- г) неограниченные во времени (Unlimited);
- д) нерелевантные (Irrelevant).

4. Какие два аспекта анализируются при проведении PEST-анализа?

- а) политические факторы (Political);
- б) психологические характеристики персонала;
- в) технологические факторы (Technological);
- г) производственные мощности;
- д) структура капитала.

5. Какие два вопроса должны быть сформулированы в рамках стратегического видения трансформации?

- а) «Кем мы хотим стать в результате трансформации?»;
- б) «Какую ценность мы создадим для клиентов?»;
- в) «Какой кофе пьют сотрудники по утрам?»;
- г) «Какого цвета будет логотип?»;
- д) «Кто отвечал за прошлые неудачи?».

6. Какие два показателя наиболее часто сравниваются при бенчмаркинге?

- а) время выполнения ключевых бизнес-процессов;
- б) количество проведенных совещаний;
- в) удовлетворенность клиентов;
- г) размер кабинета руководителя;
- д) год основания компании-конкурента.

7. Какие два элемента включаются в GAP-анализ при подготовке трансформации?

- а) оценка текущего состояния («как есть», As-Is);
- б) описание идеального состояния («как должно быть», To-Be);
- в) анализ финансовых потоков за прошлый период;
- г) оценка удовлетворенности сотрудников прошлым;
- д) анализ кадрового состава без привязки к целям.

8. Какие два метода целеполагания наиболее широко используются в современной управленческой практике?

- а) OKR (Objectives and Key Results);
- б) метод случайного выбора;
- в) BSC (Balanced Scorecard, сбалансированная система показателей);
- г) метод экстраполяции прошлого;
- д) метод «на глаз».

9. Какие два фактора внешней среды анализируются в рамках PEST-анализа как «экономические»?

- а) уровень инфляции и процентные ставки;
- б) демографические изменения;
- в) платежеспособность населения;
- г) технологические прорывы;
- д) политическая стабильность.

10. Какие два критерия используются для приоритизации целей трансформации при ограниченных ресурсах?

- а) влияние цели на достижение стратегического видения;
- б) стоимость достижения цели (затраты ресурсов);
- в) цветовое оформление цели;
- г) количество сотрудников, поддерживающих цель;
- д) длина формулировки цели.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов целеполагания при подготовке трансформации:

- а) декомпозиция целей до уровня конкретных задач и KPI;
- б) формулирование стратегического видения;
- в) установление ключевых целей трансформации;
- г) анализ текущего состояния и выявление разрывов (GAP-анализ).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

2. Установите правильную последовательность этапов SWOT-анализа:

- а) выявление угроз (Threats) внешней среды;
- б) выявление возможностей (Opportunities) внешней среды;
- в) выявление слабых сторон (Weaknesses) организации;
- г) выявление сильных сторон (Strengths) организации.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

3. Расположите этапы GAP-анализа в правильном порядке:

- а) определение целевых показателей (прогноз);
- б) анализ текущих показателей (факт);
- в) выявление расхождений (разрывов) и их причин;
- г) разработка мероприятий по ликвидации разрывов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

4. Определите последовательность этапов PEST-анализа:

- а) сбор информации по каждой группе факторов;
- б) оценка силы влияния каждого фактора;
- в) определение перечня факторов для анализа;
- г) прогнозирование изменений факторов и разработка сценариев.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

5. Установите правильную последовательность этапов бенчмаркинга:

- а) поиск и выбор компаний для сравнения (лидеров отрасли);
- б) определение показателей для сравнения;
- в) анализ и интерпретация разрывов с лучшими практиками;
- г) сбор данных о показателях выбранных компаний.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

6. Расположите элементы стратегического видения по степени их конкретности (от наиболее абстрактного к наиболее конкретному):

- а) целевые показатели через 5 лет (KPI);
- б) миссия и ценности;
- в) образ желаемого будущего;
- г) стратегические цели.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Целеполагание и анализ среды как основа стратегической трансформации организации».

Шесть групповых докладов с обсуждением методов стратегического анализа, инструментов целеполагания, подходов к формулированию видения и стратегических целей, а также методов приоритизации и декомпозиции целей.

Тематика докладов:

1. Методы стратегического анализа среды трансформации: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, GAP-анализ — достоинства, ограничения, области применения

2. Бенчмаркинг как инструмент диагностики среды трансформации: типы бенчмаркинга (конкурентный, функциональный, внутренний), этапы проведения, источники данных

3. Стратегическое видение трансформации: критерии эффективного видения, процесс разработки, коммуникация видения стейкхолдерам

4. Системы целеполагания в трансформации: OKR (Objectives and Key Results) и BSC (Balanced Scorecard) — сравнительный анализ, принципы внедрения, связь с KPI

5. SMART-цели как инструмент операционализации стратегических задач трансформации: критерии, типичные ошибки формулирования, примеры корректных и некорректных целей

6. Декомпозиция стратегических целей трансформации: методы каскадирования, согласование целей между уровнями управления, приоритизация при ограниченных ресурсах

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое стратегическое видение трансформации? Какие вопросы должно прояснять видение? Назовите критерии эффективного видения.

Вопрос 2. В чём суть GAP-анализа (анализа разрывов)? Какие этапы включает этот метод и как его результаты используются при целеполагании?

Вопрос 3. Какие компоненты входят в SWOT-анализ? Приведите не менее двух примеров для каждого компонента применительно к трансформации организации.

Вопрос 4. Какие факторы анализируются в рамках PEST-анализа? Раскройте содержание каждой группы факторов.

Вопрос 5. Что такое бенчмаркинг и как он применяется при анализе среды трансформации? Назовите основные типы бенчмаркинга.

Вопрос 6. Каковы критерии SMART для постановки целей трансформации? Раскройте каждый критерий и приведите примеры.

Вопрос 7. В чём суть системы целеполагания OKR (Objectives and Key Results)? Чем Objective отличается от Key Results?

Вопрос 8. В чём суть сбалансированной системы показателей BSC? Какие четыре перспективы включает BSC?

Вопрос 9. Какие методы декомпозиции стратегических целей трансформации вы знаете? Назовите не менее трёх методов.

Вопрос 10. Какие критерии используются для приоритизации целей трансформации при ограниченных ресурсах? Назовите не менее четырёх критериев.

РАЗДЕЛ 2. ДИАГНОСТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Диагностика готовности к трансформации организации. ПК-1

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что понимается под «готовностью организации к трансформации»?
 - а) наличие свободных денежных средств на счетах;
 - б) степень, в которой организация (её структура, культура, персонал) способна успешно инициировать, реализовать и закрепить изменения;
 - в) количество изданных приказов о начале изменений;
 - г) отсутствие каких-либо проблем в текущей деятельности;
 - д) наличие современного офисного оборудования.
2. Какой метод диагностики готовности к трансформации предполагает анонимный сбор мнений сотрудников с использованием стандартизированных шкал?
 - а) глубинное интервью;
 - б) анкетирование (опрос);
 - в) наблюдение;
 - г) анализ документов;
 - д) фокус-группа.
3. Что диагностирует «индекс готовности к изменениям» (Change Readiness Index)?
 - а) уровень инфляции в стране;
 - б) способность организации к успешной реализации изменений по ряду параметров (стратегия, культура, ресурсы, коммуникации);

- в) стоимость акций компании на бирже;
- г) удовлетворенность клиентов качеством продукции;
- д) уровень задолженности перед поставщиками.

4. Какой метод сбора информации позволяет выявить скрытые, невербализуемые установки и отношение сотрудников к предстоящей трансформации?

- а) анкетирование с закрытыми вопросами;
- б) проективные методы (ассоциации, незаконченные предложения);
- в) анализ бухгалтерской отчетности;
- г) изучение технологических карт;
- д) фотография рабочего дня.

5. Какая организационная характеристика является ключевым предиктором успешности трансформации согласно большинству исследований?

- а) количество сотрудников на одного руководителя;
- б) возраст здания, в котором расположен офис;
- в) психологическая безопасность (psychological safety) — уверенность сотрудников, что они могут высказывать мнения без страха наказания;
- г) цвет корпоративного транспорта;
- д) количество принтеров в офисе.

6. Что из перечисленного относится к «жестким» элементам диагностики готовности к трансформации?

- а) корпоративная культура и ценности;
- б) организационная структура и система КРІ;
- в) вовлеченность и мотивация персонала;
- г) стиль лидерства;
- д) неформальные коммуникации.

7. Какой метод диагностики группы наиболее эффективен для оценки сплоченности, распределения влияния и выявления неформальных лидеров?

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) социометрия;
- г) GAP-анализ;
- д) ABC-анализ.

8. Что диагностируется с помощью метода «анализ заинтересованных сторон» (stakeholder analysis)?

- а) финансовые потоки организации;
- б) отношение и степень влияния различных групп на успех трансформации;
- в) технологический уровень производства;
- г) качество сырья и материалов;
- д) уровень автоматизации процессов.

9. Какой уровень диагностики готовности к трансформации включает оценку способностей, мотивации и компетенций конкретных сотрудников?

- а) организационный уровень;
- б) командный уровень;
- в) индивидуальный уровень;
- г) отраслевой уровень;
- д) макроэкономический уровень.

10. Что такое «пилотная диагностика» в контексте оценки готовности к трансформации?

- а) проведение полного обследования всех сотрудников;
- б) апробация методов диагностики на малой группе или подразделении перед масштабированием;
- в) отказ от любой диагностики;

- г) приглашение внешних аудиторов для полной проверки;
- д) анализ только открытых источников информации.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выберите несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие два уровня диагностики готовности к трансформации являются базовыми в организационной диагностике?

- а) глобальный (макроэкономический);
- б) организационный (уровень всей компании);
- в) межгалактический;
- г) индивидуальный (уровень конкретных сотрудников);
- д) планетарный.

2. Какие два метода сбора информации относятся к количественным методам диагностики готовности?

- а) глубинное интервью;
- б) анкетирование с закрытыми вопросами (опрос);
- в) наблюдение;
- г) анализ статистических данных и метрик;
- д) проективные техники.

3. Какие два признака указывают на низкую готовность организации к трансформации?

- а) открытость руководства к обратной связи;
- б) высокая бюрократизация, множественные согласования;
- в) психологическая безопасность и доверие в коллективе;
- г) высокий уровень конфликтности между подразделениями;
- д) наличие горизонтальных коммуникаций между отделами.

4. Какие два критерия оцениваются при анализе заинтересованных сторон (stakeholder analysis)?

- а) цвет волос руководителя;
- б) степень влияния на успех трансформации;
- в) уровень заинтересованности в трансформации;
- г) температура воздуха в офисе;
- д) год основания компании.

5. Какие два фактора относятся к «мягким» элементам диагностики готовности к трансформации?

- а) организационная структура;
- б) корпоративная культура;
- в) система КРІ;
- г) ценности и убеждения сотрудников;
- д) документооборот.

6. Какие два метода наиболее эффективны для диагностики сопротивления на ранних стадиях трансформации?

- а) анонимное анкетирование;
- б) массовые принудительные увольнения;
- в) глубинные интервью с ключевыми сотрудниками;
- г) полное игнорирование мнений;
- д) наблюдение за невербальными реакциями на совещаниях.

7. Какие две характеристики организационной культуры способствуют высокой готовности к трансформации?

- а) ориентация на инновации и обучение;

- б) устойчивость к любым изменениям и ригидность;
- в) доверие и психологическая безопасность;
- г) страх наказания за инициативу;
- д) жесткая иерархия без горизонтальных связей.

8. Какие два источника информации наиболее ценны при диагностике готовности на индивидуальном уровне?

- а) данные социометрического опроса;
- б) результаты оценки компетенций и ассесмент-центра;
- в) анализ бухгалтерского баланса;
- г) техническая документация на оборудование;
- д) отчет о движении денежных средств.

9. Какие два показателя входят в индекс готовности к изменениям (Change Readiness Index)?

- а) уровень поддержки со стороны руководства;
- б) температура в серверной;
- в) наличие ресурсов (временных, финансовых, кадровых);
- г) количество окон в здании;
- д) год основания предыдущей системы.

10. Какие два метода диагностики команды позволяют выявить ролевую структуру и распределение ответственности?

- а) опросник командных ролей Р. М. Белбина;
- б) анализ открытых данных о конкурентах;
- в) социометрия;
- г) анализ курса валют;
- д) расчет амортизации.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов диагностики готовности к трансформации:

- а) сбор и обработка данных;
- б) определение целей и границ диагностики;
- в) интерпретация результатов и формулирование выводов;
- г) выбор методов и инструментов диагностики.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

2. Установите правильную последовательность уровней диагностики готовности к трансформации (от самого широкого к самому узкому):

- а) командный уровень;
- б) организационный уровень;
- в) индивидуальный уровень.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

3. Расположите этапы анализа заинтересованных сторон (stakeholder analysis) в правильном порядке:

- а) оценка уровня влияния и заинтересованности каждой группы;
- б) разработка стратегии коммуникации и взаимодействия с каждой группой;
- в) идентификация всех заинтересованных сторон трансформации;
- г) классификация стейкхолдеров (например, матрица влияния-интереса).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

4. Определите последовательность действий при проведении социометрического исследования в команде:

- а) построение социоматрицы и социограммы;
- б) обработка и интерпретация результатов;
- в) определение социометрических критериев (вопросов);
- г) проведение опроса членов группы.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

5. Установите правильную последовательность этапов диагностики организационной культуры (по модели Камерона-Куинна):

- а) интерпретация результатов и определение профиля культуры;
- б) проведение опроса по методике OCAI;
- в) обработка полученных данных;
- г) формулирование рекомендаций по трансформации культуры.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

6. Расположите этапы пилотной диагностики в правильном порядке:

- а) масштабирование успешных методов на всю организацию;
- б) выбор пилотного подразделения для апробации;
- в) проведение диагностики в пилотной группе;
- г) анализ результатов пилота и корректировка методов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Диагностика готовности к трансформации организации: методы, уровни, инструменты».

Шесть групповых докладов с обсуждением подходов к диагностике готовности, методов сбора информации на организационном, командном и индивидуальном уровнях, а также методов интерпретации результатов и формулирования рекомендаций.

Тематика докладов:

1. Понятие и структура готовности организации к трансформации: уровни готовности (организационный, командный, индивидуальный), «жесткие» и «мягкие» факторы, модели оценки
2. Количественные методы диагностики готовности: анкетирование и опросы (индекс готовности к изменениям, OCAI, опросник Белбина) — достоинства и ограничения
3. Качественные методы диагностики готовности: глубинные интервью, фокус-группы, проективные методы, наблюдение — область применения и техники проведения
4. Социометрия как метод диагностики командной динамики: процедура проведения, обработка результатов (социоматрица, социограмма), интерпретация индексов
5. Анализ заинтересованных сторон (stakeholder analysis) в диагностике готовности к трансформации: идентификация стейкхолдеров, матрица влияния-интереса, стратегии работы с разными группами
6. Диагностика сопротивления трансформации: методы выявления явных и скрытых форм сопротивления, типизация сопротивления, оценка масштаба и глубины

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что понимается под готовностью организации к трансформации? Какие компоненты (уровни) готовности выделяют?

Вопрос 2. Какие методы диагностики относятся к количественным, а какие — к качественным? В чём преимущества и ограничения каждого подхода?

Вопрос 3. Что такое индекс готовности к изменениям (Change Readiness Index)? Из каких компонентов он складывается?

Вопрос 4. В чём суть социометрического метода диагностики команды? Какие индексы рассчитываются по результатам социометрии?

Вопрос 5. Как проводится анализ заинтересованных сторон (stakeholder analysis)? Для чего используется матрица влияния-интереса?

Вопрос 6. Какие «жесткие» и «мягкие» элементы диагностируются при оценке готовности к трансформации? Приведите не менее трёх примеров для каждой категории.

Вопрос 7. Какие методы наиболее эффективны для диагностики сопротивления на ранних стадиях трансформации?

Вопрос 8. Какую роль играет психологическая безопасность (psychological safety) в готовности к трансформации? Как её диагностировать?

Вопрос 9. Какие источники информации используются для диагностики готовности на организационном, командном и индивидуальном уровнях?

Вопрос 10. Какие управленческие решения принимаются на основе результатов диагностики готовности к трансформации?

Тема 2.2. Дорожная карта и архитектура трансформации организации. ПК-1

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что представляет собой «дорожная карта трансформации» (roadmap)?

- а) географическая карта с расположением офисов организации;
- б) стратегический план, визуализирующий ключевые этапы, вехи и сроки реализации трансформации;
- в) список сотрудников, подлежащих увольнению;
- г) бюджет на закупку канцелярских товаров;
- д) план проведения корпоративного праздника.

2. Что такое «архитектура трансформации»?

- а) дизайн-проект офисного помещения;
- б) системная модель, описывающая взаимосвязи между целями, процессами, структурой, технологиями и людьми в трансформации;
- в) список используемого программного обеспечения;
- г) перечень поставщиков оборудования;
- д) схема электропроводки в здании.

3. Какой элемент дорожной карты трансформации отвечает на вопрос «что должно быть достигнуто к определённому сроку?»

- а) веха (milestone);
- б) задача (task);
- в) результат (outcome);
- г) ресурс (resource);
- д) риск (risk).

4. Какой инструмент планирования трансформации позволяет визуализировать зависимости между задачами, критический путь и распределение ресурсов?

- а) диаграмма Ганта;
- б) SWOT-анализ;
- в) PEST-анализ;
- г) ментальная карта;
- д) канбан-доска.

5. Что из перечисленного является ключевым элементом архитектуры трансформации по модели McKinsey 7S?

- а) только стратегия;
- б) стратегия, структура, системы, навыки, стиль, сотрудники, разделенные ценности;
- в) только финансы и маркетинг;

- г) только производство и логистика;
- д) только персонал и кадровое делопроизводство.

6. Что такое «критический путь» в управлении проектом трансформации?

- а) самая длинная последовательность зависимых задач, определяющая минимальное время завершения проекта;
- б) путь от кабинета руководителя до выхода из здания;
- в) маршрут доставки товаров клиентам;
- г) последовательность согласования документов;
- д) путь эвакуации при пожаре.

7. Какой подход к планированию трансформации предполагает разбиение проекта на короткие циклы (спринты) с регулярной поставкой ценности?

- а) водопадный (каскадный);
- б) Agile (гибкий);
- в) документо-ориентированный;
- г) бюрократический;
- д) хаотичный.

8. Что из перечисленного не относится к элементам дорожной карты трансформации?

- а) этапы и вехи;
- б) ключевые результаты и KPI;
- в) ответственные исполнители;
- г) цвет корпоративного бренда;
- д) временные рамки и сроки.

9. Для чего используется сценарное планирование при разработке архитектуры трансформации?

- а) для выбора цветовой гаммы документов;
- б) для оценки возможных альтернативных путей развития событий и подготовки к ним;
- в) для расчета амортизации оборудования;
- г) для составления должностных инструкций;
- д) для подбора офисной мебели.

10. Что такое «продуктовый подход» к трансформации?

- а) фокус на проектировании и доставке ценности для конечного пользователя короткими итерациями;
- б) фокус на длительном анализе перед любыми действиями;
- в) отказ от любой обратной связи от пользователей;
- г) разработка только стратегических документов без реализации;
- д) исключительно функциональное проектирование.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие два элемента являются обязательными для дорожной карты трансформации?

- а) временные рамки (график);
- б) список любимых книг руководителя;
- в) ключевые вехи и результаты;
- г) меню корпоративной столовой;
- д) должность исполнителя, отвечающего за блок работ.

2. Какие два подхода к планированию трансформации являются альтернативными (противоположными по философии)?

- а) водопадный (каскадный), планирование на весь проект вперед);

- б) Agile (гибкий, итеративный);
- в) созерцательный;
- г) импровизационный;
- д) интуитивный.

3. Какие два элемента входят в модель McKinsey 7S как «жесткие» элементы?

- а) стратегия;
- б) разделенные ценности (shared values);
- в) стиль (стиль управления, культура);
- г) структура;
- д) сотрудники.

4. Какие два признака характерны для водопадной (каскадной) модели планирования трансформации?

- а) последовательное выполнение этапов (один за другим);
- б) возможность возврата на предыдущие этапы без последствий;
- в) жесткое детальное планирование на весь проект до старта;
- г) итеративная поставка ценности короткими циклами;
- д) активное вовлечение заказчика на каждом цикле.

5. Какие два инструмента визуализации плана трансформации являются наиболее распространенными?

- а) диаграмма Ганта;
- б) канбан-доска;
- в) акварельный рисунок на бумаге;
- г) керамическая табличка;
- д) фреска на стене.

6. Какие два фактора необходимо учитывать при распределении ресурсов в дорожной карте трансформации?

- а) доступность компетенций среди сотрудников;
- б) вкусовые предпочтения руководителя;
- в) бюджетные ограничения;
- г) цвет офисной мебели;
- д) марка автомобиля, на котором ездит руководитель.

7. Какие две характеристики являются критическими для выбора между водопадным и Agile-подходом к трансформации?

- а) степень определенности требований;
- б) количество сотрудников, владеющих Agile-методологиями;
- в) необходимость быстрой поставки промежуточной ценности;
- г) количество кофеварок в офисе;
- д) возраст здания организации.

8. Какие два типа рисков необходимо отражать в дорожной карте трансформации?

- а) риски, связанные с изменением внешней среды (рыночные, регуляторные);
- б) риски нарушения сроков по вине исполнителей;
- в) риски изменения погоды;
- г) риски смены времен года;
- д) риски, связанные с курсом национальной валюты к доллару США.

9. Какие два принципа лежат в основе Agile-планирования трансформации?

- а) итеративность и инкрементальность (поставка ценности частями);
- б) жесткая фиксация всех требований до старта;
- в) активное вовлечение заказчика и сбор обратной связи;
- г) отсутствие какой-либо обратной связи до финального результата;
- д) неизменность плана после его утверждения.

10. Какие два элемента архитектуры трансформации наиболее тесно связаны с человеческим капиталом?

- а) стратегия;
- б) навыки (компетенции персонала);
- в) системы (процессы и ИТ);
- г) сотрудники (состав, мотивация, культура);
- д) финансовые потоки.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов разработки дорожной карты трансформации:

- а) формулирование ключевых вех и контрольных точек;
- б) детализация задач по каждой вехе;
- в) определение временных рамок и последовательности этапов;
- г) назначение ответственных исполнителей и оценка ресурсов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

2. Установите правильную последовательность уровней архитектуры трансформации (от стратегического к операционному):

- а) операционные задачи и ресурсы;
- б) ключевые цели и КРІ;
- в) стратегические цели и видение;
- г) этапы и вехи трансформации.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

3. Расположите элементы модели McKinsey 7S в порядке их взаимосвязи (начиная с наиболее влияющего, по версии авторов модели):

- а) структура;
- б) разделенные ценности;
- в) стратегия;
- г) системы.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

4. Определите последовательность этапов сценарного планирования трансформации:

- а) разработка сценариев развития событий (оптимистичный, пессимистичный, базовый);
- б) идентификация критических неопределенностей внешней среды;
- в) разработка планов действий для каждого сценария;
- г) мониторинг индикаторов для определения реализующегося сценария.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

5. Установите правильную последовательность этапов Agile-планирования (например, в Scrum):

- а) планирование спринта (Sprint Planning);
- б) формирование бэклога продукта (Product Backlog);
- в) ретроспектива спринта (Sprint Retrospective);
- г) демонстрация результатов спринта (Sprint Review).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

6. Расположите фазы внедрения архитектуры трансформации в правильном порядке:

- а) масштабирование и тиражирование успешных практик;
- б) пилотное внедрение в одном из подразделений;

в) разработка детальной архитектуры (модели целевого состояния);

г) разработка дорожной карты перехода.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Дорожная карта и архитектура трансформации организации: инструменты стратегического и операционного планирования».

Шесть групповых докладов с обсуждением подходов к планированию трансформации, инструментов визуализации (диаграмма Ганта, канбан-доски), моделей архитектуры (McKinsey 7S, PEST, SWOT), а также методов управления рисками и ресурсами.

Тематика докладов:

1. Дорожная карта трансформации: цели, структура, элементы (этапы, вехи, задачи, ответственные, ресурсы, риски) — принципы разработки и визуализации

2. Сравнительный анализ подходов к планированию трансформации: водопадный (каскадный) vs Agile (гибкий) — критерии выбора, преимущества, ограничения

3. Инструменты визуализации плана трансформации: диаграмма Ганта (построение, критический путь), канбан-доска (принципы работы, WIP-лимиты), digital-инструменты (Jira, Trello, Asana, MS Project)

4. Архитектура трансформации: модель McKinsey 7S (стратегия, структура, системы, навыки, стиль, сотрудники, разделенные ценности) — взаимосвязи и диагностика

5. Управление рисками в дорожной карте трансформации: идентификация рисков, качественная и количественная оценка, матрица рисков, разработка планов реагирования

6. Сценарное планирование трансформации: методы разработки сценариев (оптимистичный, пессимистичный, базовый), идентификация критических неопределенностей, мониторинг индикаторов

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое дорожная карта трансформации? Какие элементы обязательно должны присутствовать в дорожной карте?

Вопрос 2. В чём различие между водопадным (каскадным) и Agile (гибким) подходами к планированию трансформации? Приведите не менее четырёх отличий.

Вопрос 3. Что такое диаграмма Ганта и для чего она используется при планировании трансформации? Как на ней отображается критический путь?

Вопрос 4. Что такое архитектура трансформации? Какие элементы входят в модель McKinsey 7S?

Вопрос 5. В чём различие между «жесткими» и «мягкими» элементами в модели McKinsey 7S? Приведите примеры.

Вопрос 6. Какие риски необходимо учитывать при разработке дорожной карты трансформации? Назовите не менее пяти категорий рисков.

Вопрос 7. Как проводится сценарное планирование трансформации? Какие типы сценариев обычно разрабатываются?

Вопрос 8. Какие инструменты визуализации плана трансформации, кроме диаграммы Ганта, вы знаете? Опишите принципы работы канбан-доски.

Вопрос 9. Как распределяются ресурсы (финансовые, временные, кадровые) при разработке дорожной карты трансформации?

Вопрос 10. Какие управленческие решения принимаются на основе разработанной дорожной карты и архитектуры трансформации?

РАЗДЕЛ 3. ТЕХНОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ

Тема 3.1. Методы и технологии реализации стратегической трансформации.

ПК-1

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой метод реализации трансформации предполагает создание временной структуры (проектного офиса, штаба), параллельной существующей иерархии?

- а) параллельная структура;
- б) метод принуждения;
- в) метод участия;
- г) метод делегирования;
- д) метод случайного выбора.

2. Что такое «трансформационный офис» или РМО (Project Management Office) в контексте реализации изменений?

- а) офис, в котором работают только программисты;
- б) постоянно действующая или временная структура, обеспечивающая управление портфелем проектов трансформации;
- в) юридический отдел организации;
- г) бухгалтерия;
- д) отдел кадров.

3. Какой метод управления трансформацией предполагает вовлечение сотрудников в проектирование решений на ранних этапах?

- а) директивный;
- б) партисипативный (участие);
- в) принудительный;
- г) манипулятивный;
- д) хаотичный.

4. Что такое «быстрые победы» (quick wins) в контексте реализации трансформации?

- а) заведомо невыполнимые обязательства;
- б) небольшие, но заметные успехи, демонстрирующие пользу изменений на ранних этапах;
- в) увольнение несогласных сотрудников;
- г) массовое повышение зарплаты всем сотрудникам;
- д) проведение дорогих праздников.

5. Какой метод реализации трансформации характеризуется опорой на властные полномочия и принуждение?

- а) партисипативный;
- б) переговорный;
- в) директивный;
- г) нормативный;
- д) аналитический.

6. В чём суть метода «пилотного внедрения» при реализации трансформации?

- а) внедрение изменений сразу во всей организации;
- б) апробация изменений на ограниченном участке (подразделении, группе) перед масштабированием;
- в) отказ от внедрения изменений;

- г) внедрение только теоретических концепций без практики;
- д) закупка самого дорогого оборудования.

7. Что такое «ретроспектива» в методах реализации трансформации?

- а) ежегодный отчет перед акционерами;
- б) регулярная командная встреча для анализа прошедшего периода и улучшения процессов;
- в) увольнение сотрудников, допустивших ошибки;
- г) составление стратегического плана;
- д) внешний аудит.

8. Какой метод коммуникации изменений предполагает двухсторонний обмен информацией, сбор обратной связи и вовлечение в диалог?

- а) одностороннее информирование через приказы;
- б) интерактивная коммуникация (собрания, встречи, опросы, форумы);
- в) полное отсутствие какой-либо коммуникации;
- г) коммуникация только через слухи;
- д) коммуникация только в кулуарах.

9. Что из перечисленного является ключевым преимуществом метода пилотного внедрения?

- а) быстрый охват всей организации;
- б) возможность проверки гипотез с минимальными рисками;
- в) отсутствие необходимости в обратной связи;
- г) низкая стоимость при масштабировании;
- д) не требует обучения персонала.

10. Какая роль в трансформационном офисе отвечает за коммуникацию изменений и вовлечение стейкхолдеров?

- а) руководитель проектного офиса;
- б) аналитик;
- в) менеджер по организационным изменениям (Change Manager);
- г) финансист;
- д) технический специалист.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие две характеристики метода параллельной структуры (проектного офиса) являются ключевыми?

- а) создание временного органа управления трансформацией, независимого от текущей иерархии;
- б) сохранение всех решений за существующими функциональными руководителями;
- в) наделение проектного офиса полномочиями и ресурсами;
- г) полный роспуск существующей организационной структуры;
- д) отказ от любого планирования.

2. Какие два метода работы с сопротивлением относятся к «мягким» (основанным на вовлечении)?

- а) принуждение;
- б) информирование и разъяснение;
- в) участие и вовлечение;
- г) манипуляция;
- д) угроза санкций.

3. Какие два критерия являются ключевыми при выборе пилотного подразделения для апробации трансформации?

- а) подразделение должно быть максимально лояльным и готовым к изменениям для получения первых быстрых побед;
- б) подразделение должно быть максимально сложным и конфликтным для проверки метода «в боевых условиях»;

- в) подразделение не должно иметь никакого значения для бизнеса;
- г) подразделение должно быть самым большим по численности;
- д) подразделение должно находиться далеко от головного офиса.

4. Какие два типа метрик необходимо отслеживать в ходе реализации трансформации?

- а) метрики процесса (ход выполнения задач, соблюдение сроков);
- б) метрики вкусовых предпочтений;
- в) метрики результата (достижение целевых KPI трансформации);
- г) количество окон в здании;
- д) цвет корпоративной униформы.

5. Какие два принципа лежат в основе эффективной коммуникации трансформации?

- а) регулярность (информирование до, во время и после изменений);
- б) однократное информирование (один раз и забыли);
- в) двусторонность (возможность задавать вопросы и получать ответы);
- г) использование только слухов и неофициальных каналов;
- д) сокрытие истинных причин изменений.

6. Какие две роли обязательны в составе трансформационного офиса (РМО) для проектов средней и крупной сложности?

- а) спонсор (представитель высшего руководства, выделяющий ресурсы);
- б) руководитель проекта (Project Manager), отвечающий за результат;
- в) сотрудник, ответственный за полив цветов в офисе;
- г) специалист по закупке канцелярских товаров;
- д) дизайнер корпоративной символики.

7. Какие два признака указывают на успешность использования метода «быстрых побед» (quick wins)?

- а) рост доверия к инициаторам трансформации и снижение сопротивления;
- б) демонстрация измеримых улучшений в короткие сроки после старта;
- в) увеличение количества бюрократических процедур;
- г) снижение мотивации персонала;
- д) рост числа жалоб от клиентов.

8. Какие два фактора определяют частоту проведения ретроспектив в ходе реализации трансформации?

- а) длительность итерации (спринта) — чем короче цикл, тем чаще ретроспективы;
- б) размер команды (в маленьких командах ретроспективы проводятся реже);
- в) предпочтения руководителя;
- г) количество критических инцидентов за период;
- д) фаза Луны.

9. Какие два метода сбора обратной связи от стейкхолдеров в ходе реализации трансформации являются наиболее оперативными?

- а) еженедельные пульс-опросы (1-2 вопроса);
- б) ежегодные глубинные интервью;
- в) цифровые чаты и каналы обратной связи (Slack, Teams, корпоративный портал);
- г) анализ бухгалтерской отчетности за 5 лет;
- д) изучение биографий сотрудников.

10. Какие два условия делают метод участия и вовлечения наиболее эффективным для реализации трансформации?

- а) у сотрудников есть достаточная квалификация и мотивация для участия;

- б) время на реализацию изменений минимально (сутки);
- в) требуется глубокая трансформация культуры и поведенческих паттернов;
- г) руководство не готово к коммуникации с персоналом;
- д) бюджет изменений отсутствует.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов реализации трансформации через пилотное внедрение:

- а) масштабирование успешных решений на всю организацию;
- б) выбор пилотного подразделения;
- в) анализ результатов пилота и корректировка подходов;
- г) внедрение изменений в пилотной группе.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

2. Установите правильную последовательность этапов коммуникационной стратегии трансформации:

- а) регулярное информирование о прогрессе и корректировка сообщений;
- б) формирование единого сообщения о целях и причинах трансформации;
- в) сбор обратной связи и мониторинг восприятия;
- г) выбор каналов и форматов коммуникации под разные аудитории.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

3. Расположите методы работы с сопротивлением в порядке возрастания их директивности (от наименее к наиболее):

- а) принуждение;
- б) информирование;
- в) участие и вовлечение;
- г) переговоры.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

4. Определите последовательность этапов проведения ретроспективы в ходе реализации трансформации:

- а) генерация инсайтов и поиск корневых причин проблем;
- б) сбор данных о том, что произошло (факты, метрики);
- в) определение действий по улучшению на следующий цикл;
- г) голосование за приоритетные улучшения.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

5. Установите правильную последовательность этапов масштабирования успешного пилота трансформации:

- а) адаптация решений под специфику разных подразделений;
- б) обучение сотрудников других подразделений новым методам работы;
- в) развертывание изменений в масштабах всей организации;
- г) документальное закрепление успешных практик.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

6. Расположите этапы управления проектом трансформации по методологии PMI (Project Management Institute) в правильном порядке:

- а) мониторинг и контроль;
- б) инициация;
- в) закрытие проекта;
- г) исполнение;
- д) планирование.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Методы и технологии реализации стратегической трансформации: инструменты, коммуникации, управление сопротивлением».

Шесть групповых докладов с обсуждением методов реализации трансформации, роли трансформационного офиса, инструментов коммуникации, методов работы с сопротивлением, а также подходов к масштабированию успешных практик.

Тематика докладов:

1. Методы реализации трансформации: директивный, партисипативный, переговорный, нормативный, аналитический — сравнительный анализ, условия эффективности, риски
2. Трансформационный офис (РМО, проектный офис): функции, структура, роли (спонсор, руководитель проекта, change manager), принципы создания и работы
3. Коммуникационная стратегия трансформации: принципы эффективной коммуникации, каналы информирования, форматы обратной связи, работа с возражениями
4. Метод пилотного внедрения как технология снижения рисков: выбор пилотного подразделения, этапы пилота, критерии успеха, масштабирование
5. Быстрые победы (quick wins) как инструмент повышения мотивации: критерии выбора быстрых побед, влияние на сопротивление, примеры из практики
6. Agile-подходы к реализации трансформации (Scrum, Kanban): роли (Product Owner, Scrum Master), артефакты (бэклог, спринт), ритуалы (daily, review, retrospective), адаптация для проектов изменений

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Какие методы реализации трансформации выделяют в менеджменте? Назовите не менее пяти методов и кратко охарактеризуйте каждый.

Вопрос 2. В чём суть метода параллельной структуры (проектного офиса) при реализации трансформации? Какие функции выполняет трансформационный офис?

Вопрос 3. Какие роли входят в состав трансформационного офиса (РМО)? Опишите ответственность спонсора, руководителя проекта и change-менеджера.

Вопрос 4. Какие принципы лежат в основе эффективной коммуникационной стратегии трансформации? Назовите не менее пяти принципов.

Вопрос 5. В чём заключается метод пилотного внедрения? Каковы его преимущества и недостатки?

Вопрос 6. Что такое «быстрые победы» (quick wins)? Какие критерии используются для их выбора?

Вопрос 7. Как проводится ретроспектива в ходе реализации трансформации? Какие вопросы задаются на ретроспективе?

Вопрос 8. В чём отличие метода информирования от метода вовлечения в работе с сопротивлением? Когда какой метод предпочтительнее?

Вопрос 9. Как осуществляется масштабирование успешного пилота трансформации на всю организацию? Назовите основные этапы.

Вопрос 10. Какие цифровые инструменты используются для мониторинга хода реализации трансформации? Назовите не менее трёх инструментов.

Тема 3.2. Управление человеческим капиталом и культурными изменениями в ходе трансформации. ПК-1

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что понимается под «человеческим капиталом» в контексте трансформации организации?
- а) совокупность знаний, навыков, компетенций и мотивации сотрудников, создающих экономическую ценность;
 - б) здание, в котором расположен офис;
 - в) компьютерное оборудование на рабочих местах;
 - г) офисная мебель;
 - д) производственные станки.
2. Какая модель организационной культуры выделяет четыре типа: клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая?
- а) модель Г. Хофстеде;
 - б) рамочная модель конкурирующих ценностей (К. Камерон, Р. Куинн);
 - в) модель Э. Шейна;
 - г) модель Ч. Хэнди;
 - д) модель Г. Минцберга.
3. Какой тип организационной культуры по Камерону-Куинну наиболее благоприятен для инновационной трансформации?
- а) иерархическая;
 - б) рыночная;
 - в) клановая;
 - г) адхократическая;
 - д) бюрократическая.
4. Что такое «культурная трансформация»?
- а) замена оргтехники;
 - б) системное изменение ценностей, норм, поведенческих паттернов и артефактов организации;
 - в) перестановка мебели в кабинетах;
 - г) косметический ремонт офиса;
 - д) замена логотипа компании.
5. Какой уровень организационной культуры по Э. Шейну является самым глубинным и труднее всего поддается изменению?
- а) артефакты (видимые проявления культуры);
 - б) провозглашаемые ценности (стратегия, миссия, правила);
 - в) базовые предположения (неосознаваемые убеждения);
 - г) корпоративные праздники;
 - д) дресс-код.
6. Какое направление управления человеческим капиталом является ключевым для успеха трансформации?
- а) только наём новых сотрудников;
 - б) только увольнение сопротивляющихся;
 - в) развитие компетенций существующих сотрудников через обучение и поддержку;
 - г) полное отсутствие инвестиций в персонал;
 - д) исключительно сокращение затрат на персонал.
7. Что такое «модель компетенций будущего» применительно к трансформации?
- а) описание навыков сотрудников прошлых лет;
 - б) профиль знаний, умений и личностных качеств, необходимых сотрудникам для успешной работы в новом (целевом) состоянии;
 - в) список всех сотрудников с их возрастом;
 - г) перечень должностных окладов;
 - д) график отпусков.

8. Какой метод развития человеческого капитала наиболее эффективен для изменения поведенческих паттернов и укоренённых привычек?
- а) однодневный тренинг;
 - б) онлайн-курс без практики;
 - в) система наставничества (менторинг, коучинг) с регулярной обратной связью на рабочем месте;
 - г) раздача методических пособий без сопровождения;
 - д) просмотр мотивационных видео.

9. Что такое «психологический контракт» в контексте трансформации?
- а) трудовой договор, подписанный сторонами;
 - б) неформальные, негласные ожидания и обязательства между сотрудником и организацией;
 - в) коллективный договор с профсоюзом;
 - г) контракт с внешним консультантом;
 - д) договор о материальной ответственности.

10. Какой стиль лидерства наиболее эффективен для управления человеческим капиталом в период трансформации?
- а) авторитарный (директивный);
 - б) трансформационное лидерство (вдохновляющее, поддерживающее, ориентированное на развитие);
 - в) либеральный (полное невмешательство);
 - г) хаотичный;
 - д) бюрократический.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие два типа организационной культуры (по Камерону-Куинну) наиболее ориентированы на внешнюю среду и контроль?
- а) клановая;
 - б) адхократическая;
 - в) рыночная;
 - г) иерархическая;
 - д) семейная.

2. Какие два инструмента наиболее эффективны для диагностики организационной культуры в ходе трансформации?
- а) опросник OCAI (К. Камерон, Р. Куинн);
 - б) анализ бухгалтерского баланса;
 - в) глубинные интервью о ценностях и нормах;
 - г) расчет амортизации оборудования;
 - д) изучение рецептуры продукции.

3. Какие два уровня компетенций необходимо развивать у сотрудников в ходе трансформации?
- а) технические (hard skills) — знания и умения, связанные с профессиональной областью;
 - б) знание корпоративных легенд и мифов;
 - в) поведенческие (soft skills) — адаптивность, коммуникация, работа в команде, управление стрессом;
 - г) умение играть в настольный теннис;
 - д) знание истории основания компании.

4. Какие две меры по управлению человеческим капиталом являются критическими для снижения тревожности персонала в период трансформации?

- а) прозрачная и регулярная коммуникация о ходе изменений и их влиянии на сотрудников;
- б) сокрытие информации до последнего момента;
- в) предоставление психологической поддержки (коучинг, консультирование);
- г) угрозы и запугивание;
- д) полное игнорирование эмоциональных реакций.

5. Какие две характеристики отличают трансформационное лидерство от транзакционного?

- а) ориентация на вдохновение и развитие сотрудников;
- б) обмен ресурсами на выполнение задач (поощрение/наказание);
- в) создание видения и вовлечение в его достижение;
- г) контроль исполнения по КРІ;
- д) исключительно формальные отношения.

6. Какие два метода удержания ключевых талантов в период трансформации являются наиболее действенными?

- а) вовлечение в проектирование изменений и принятие решений;
- б) прозрачный карьерный трек и перспективы роста в новом состоянии;
- в) изоляция от любой информации о трансформации;
- г) угрозы увольнения при малейшем несогласии;
- д) полное отсутствие обратной связи.

7. Какие два признака указывают на успешную культурную трансформацию?

- а) новые артефакты (оформление офиса, символика) соответствуют целевым ценностям;
- б) сотрудники демонстрируют поведение, согласованное с новыми ценностями;
- в) конфликты и сопротивление полностью исчезли;
- г) сотрудники перестали задавать вопросы руководству;
- д) все решения принимаются единолично первым лицом.

8. Какие два фактора являются критическими для изменения базовых предположений (глубинного уровня культуры по Э. Шейну)?

- а) неоднократное подтверждение успешности новых моделей поведения;
- б) личный пример и последовательность топ-менеджмента;
- в) разовая рассылка методических материалов;
- г) проведение однодневного тренинга;
- д) изменение логотипа компании.

9. Какие две компетенции относятся к «soft skills», критически важным для адаптации к трансформации?

- а) управление стрессом и эмоциональный интеллект;
- б) навыки программирования на Python;
- в) гибкость и адаптивность (agility);
- г) знание бухгалтерских проводок;
- д) умение работать на токарном станке.

10. Какие два этапа процесса обучения персонала новым компетенциям являются наиболее значимыми для закрепления результатов?

- а) оценка потребностей в обучении (до начала программы);
- б) проведение тренинга (теоретическая часть);
- в) посттренинговое сопровождение (коучинг, поддержка на рабочем месте);
- г) выдача сертификатов об окончании курса;
- д) массовая рассылка презентаций без практики.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов культурной трансформации (по Э. Шейну, от поверхностного к глубинному):

- а) изменение базовых предположений;
- б) изменение артефактов (символов, оформления);
- в) изменение провозглашаемых ценностей (миссия, стратегия).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

2. Установите правильную последовательность этапов развития человеческого капитала в ходе трансформации:

- а) оценка текущих компетенций и выявление дефицитов (gap-анализ);
- б) обучение и развитие сотрудников (тренинги, коучинг, наставничество);
- в) проектирование модели компетенций целевого состояния;
- г) мониторинг и оценка эффективности обучения.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

3. Расположите этапы диагностики организационной культуры по Камерону-Куинну (OCAI) в правильном порядке:

- а) проведение опроса сотрудников по методике OCAI;
- б) обработка результатов и построение профиля культуры;
- в) интерпретация текущего и предпочтительного профилей культуры;
- г) разработка плана культурной трансформации.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

4. Определите последовательность этапов внедрения системы наставничества (менторинга) в ходе трансформации:

- а) подбор менторов и формирование пар;
- б) обучение менторов методам поддержки;
- в) определение целей и задач наставничества;
- г) регулярные встречи и мониторинг эффективности.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

5. Установите правильную последовательность этапов управления талантами в период трансформации:

- а) удержание и мотивация ключевых сотрудников;
- б) идентификация ключевых ролей и сотрудников (talent pool);
- в) развитие и ротация талантов;
- г) оценка потенциала и эффективности.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

6. Расположите уровни влияния на человеческий капитал в порядке возрастания сложности изменений (от наиболее простого к наиболее сложному):

- а) изменение компетенций (знания и навыки);
- б) изменение ценностей и убеждений;
- в) изменение поведения (привычных паттернов действий);
- г) изменение идентичности (самовосприятия).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Управление человеческим капиталом и культурными изменениями в ходе трансформации».

Шесть групповых докладов с обсуждением подходов к диагностике и изменению организационной культуры, методов развития человеческого капитала, роли трансформационного лидерства, а также инструментов поддержки персонала в период изменений.

Тематика докладов:

1. Организационная культура как фактор успеха или барьер трансформации: уровни культуры (по Э. Шейну), типы культур (по К. Камерону и Р. Куинну), методы диагностики (OCAI)

2. Культурная трансформация: этапы, методы изменения артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых предположений, роль личного примера руководства

3. Управление человеческим капиталом в трансформации: модель компетенций будущего, гар-анализ компетенций, методы развития (тренинги, коучинг, наставничество, ротация)

4. Трансформационное лидерство: характеристики трансформационного лидера (вдохновение, интеллектуальная стимуляция, индивидуальная поддержка), отличия от транзакционного лидерства

5. Работа с талантами в период трансформации: идентификация ключевых сотрудников, удержание через вовлечение, прозрачные карьерные треки и развитие

6. Психологическая поддержка персонала в ходе трансформации: предотвращение выгорания, коучинг эмоционального интеллекта, работа с тревогой, создание психологически безопасной среды

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что понимается под человеческим капиталом организации? Почему управление человеческим капиталом критически важно в период трансформации?

Вопрос 2. Какие уровни организационной культуры выделяет Э. Шейн? Раскройте содержание каждого уровня и приведите примеры.

Вопрос 3. Какие типы организационной культуры выделяются в модели К. Камерона и Р. Куинна? Какой тип наиболее благоприятен для трансформации?

Вопрос 4. Как диагностируется организационная культура с помощью методики OCAI? Какие два профиля строятся (текущий и предпочтительный)?

Вопрос 5. Каковы основные этапы культурной трансформации? С чего следует начинать изменение культуры?

Вопрос 6. Что такое модель компетенций будущего и для чего она разрабатывается в ходе трансформации?

Вопрос 7. Какие методы развития человеческого капитала наиболее эффективны в период трансформации? Назовите не менее пяти методов.

Вопрос 8. В чём отличие трансформационного лидерства от транзакционного? Какие характеристики отличают трансформационного лидера?

Вопрос 9. Как удержать ключевых талантов в период нестабильности и изменений? Назовите не менее четырёх способов.

Вопрос 10. Какие меры психологической поддержки персонала необходимо предусмотреть в ходе трансформации? Назовите не менее четырёх мер.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими

темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контролем знаний по разделу (далее – КЗР). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КЗР в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 15 баллов.

| Наименование контрольной точки | Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся | Коэффициент веса контрольной точки | Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО) |
|--------------------------------|---|------------------------------------|---|
| КТ 1 | 100 | 0,1 | 10 |
| КТ 2 | 100 | 0,1 | 10 |
| КТ 3 | 100 | 0,1 | 10 |
| Итого: | х | 0,3 | 30 |

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Ниже представлены контрольные мероприятия (КТ-1, КТ-2, КТ-3) по дисциплине «**Трансформация организации**» в точном соответствии с вашим образцом по структуре, количеству заданий и стилю.

КТ – 1.

Раздел 1. Теоретические основы трансформации организации

Опрос:

Вопросы для письменного опроса:

| № п/п | Содержание вопроса |
|-------|---|
| 1. | Дайте определение понятию «трансформация организации» и назовите её ключевые отличия от реорганизации и оптимизации. |
| 2. | Перечислите основные типы трансформации организации (операционная, процессная, культурная, стратегическая, технологическая) и поясните их значение для достижения стратегических целей. |
| 3. | Какие показатели характеризуют внутренние и внешние движущие силы трансформации? Приведите не менее четырёх примеров для каждой группы. |

| № п/п | Содержание вопроса |
|----------|--|
| 4. | Какие факторы внешней среды (PESTEL-факторы) наиболее часто инициируют необходимость трансформации? Как можно оценить силу их влияния? |
| 5. | Какие барьеры трансформации относятся к структурным, культурным и кадровым? Приведите не менее трёх примеров для каждой категории. |
| 6. | Дайте определение стратегического видения трансформации и назовите его роль в системе управления организацией. |
| 7. | Перечислите основные методы стратегического анализа среды (SWOT, PEST, GAP-анализ, бенчмаркинг) и разделите их на методы анализа внешней и внутренней среды. |
| 8. | Какие методы целеполагания (SMART, OKR, BSC) используются при планировании трансформации? Охарактеризуйте суть каждого метода. |
| 9. | Какие критерии используются для оценки качества сформулированных целей трансформации? Приведите не менее пяти критериев. |
| 10. | В чём заключается роль GAP-анализа при обосновании управленческих решений в ходе трансформации организации? |

Критерии оценивания опроса:

| Диапазон баллов | Описание критерия |
|--------------------|--|
| 85-100 | Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка. |
| 65-84 | Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. |

| Диапазон баллов | Описание критерия |
|-----------------|---|
| 55-64 | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого. |
| 0-54 | Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. |

КТ – 2.

Раздел 2. Диагностика и планирование трансформации организации

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Задание 1.1.

К уровням диагностики готовности организации к трансформации относятся:

- а) организационный уровень (уровень всей компании);
- б) командный уровень (уровень подразделений и проектных групп);
- в) межгалактический уровень;
- г) индивидуальный уровень (уровень конкретных сотрудников);
- д) планетарный уровень.

Задание 1.2.

Какие методы сбора информации относятся к количественным методам диагностики готовности к трансформации?

- а) глубинное интервью;
- б) анкетирование с закрытыми вопросами (опрос);
- в) наблюдение;
- г) анализ статистических данных и метрик;
- д) проективные техники.

Задание 1.3.

Какие признаки указывают на низкую готовность организации к трансформации?

- а) открытость руководства к обратной связи;
- б) высокая бюрократизация, множественные согласования;
- в) психологическая безопасность и доверие в коллективе;
- г) высокий уровень конфликтности между подразделениями;
- д) наличие горизонтальных коммуникаций между отделами.

Задание 1.4.

Какие элементы являются обязательными для дорожной карты трансформации?

- а) временные рамки (график) и ключевые вехи;
- б) список любимых книг руководителя;
- в) ключевые результаты и целевые КРІ;
- г) ответственные исполнители по каждому блоку работ;
- д) меню корпоративной столовой.

Задание 1.5.

Какие два подхода к планированию трансформации являются альтернативными (противоположными по философии)?

- а) водопадный (каскадный, планирование на весь проект вперед);
- б) Agile (гибкий, итеративный);
- в) созерцательный;
- г) импровизационный;
- д) интуитивный.

Задание 1.6.

Какие элементы входят в модель McKinsey 7S как «жесткие» элементы?

- а) стратегия (strategy);
- б) разделенные ценности (shared values);
- в) стиль (style, стиль управления, культура);
- г) структура (structure);
- д) сотрудники (staff).

Задание 1.7.

Какие признаки характерны для водопадной (каскадной) модели планирования трансформации?

- а) последовательное выполнение этапов (один за другим);
- б) возможность возврата на предыдущие этапы без последствий;
- в) жесткое детальное планирование на весь проект до старта;
- г) итеративная поставка ценности короткими циклами;
- д) активное вовлечение заказчика на каждом цикле.

Задание 1.8.

Какие инструменты визуализации плана трансформации являются наиболее распространенными?

- а) диаграмма Ганта;
- б) канбан-доска;
- в) акварельный рисунок на бумаге;
- г) керамическая табличка;
- д) фреска на стене.

Задание 1.9.

Какие критерии оцениваются при анализе заинтересованных сторон (stakeholder analysis) в ходе диагностики готовности к трансформации?

- а) цвет волос руководителя;
- б) степень влияния на успех трансформации;
- в) уровень заинтересованности в трансформации;
- г) температура воздуха в офисе;
- д) год основания компании.

Задание 1.10.

Какие факторы относятся к «мягким» элементам диагностики готовности к трансформации (по модели McKinsey 7S)?

- а) организационная структура;
- б) корпоративная культура;
- в) система KPI и бюджетирования;
- г) разделенные ценности (shared values);
- д) документооборот.

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Задание 2.1.

Определите последовательность этапов диагностики готовности к трансформации:

- а) сбор и обработка данных;
- б) определение целей и границ диагностики;
- в) интерпретация результатов и формулирование выводов;
- г) выбор методов и инструментов диагностики.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.2.

Установите правильную последовательность уровней диагностики готовности к трансформации (от самого широкого к самому узкому):

- а) командный уровень;
- б) организационный уровень;
- в) индивидуальный уровень.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.3.

Определите последовательность этапов анализа заинтересованных сторон (stakeholder analysis):

- а) оценка уровня влияния и заинтересованности каждой группы;
- б) разработка стратегии коммуникации и взаимодействия с каждой группой;
- в) идентификация всех заинтересованных сторон трансформации;
- г) классификация стейкхолдеров (например, матрица влияния-интереса).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.4.

Установите правильную последовательность этапов разработки дорожной карты трансформации:

- а) формулирование ключевых вех и контрольных точек;
- б) детализация задач по каждой вехе;
- в) определение временных рамок и последовательности этапов;
- г) назначение ответственных исполнителей и оценка ресурсов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.5.

Расположите уровни архитектуры трансформации в правильной последовательности (от стратегического к операционному):

- а) операционные задачи и ресурсы;
- б) ключевые цели и KPI;
- в) стратегические цели и видение;
- г) этапы и вехи трансформации.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.6.

Определите последовательность этапов сценарного планирования трансформации:

- а) разработка сценариев развития событий (оптимистичный, пессимистичный, базовый);
- б) идентификация критических неопределенностей внешней среды;
- в) разработка планов действий для каждого сценария;
- г) мониторинг индикаторов для определения реализующегося сценария.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Критерии оценивания тестовых заданий:

| Баллы | Описание критерия |
|-------|-------------------|
|-------|-------------------|

| Баллы | Описание критерия |
|--------------|---|
| 85-100 | Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале. |
| 65-84 | Свыше 70% правильных ответов. Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок. |
| 55-64 | Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях. |
| 0-54 | Менее 50% правильных ответов. Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня. |

КТ – 3.

Раздел 3. Технологии и организационное сопровождение трансформации

Задача 1. Оценка необходимости стратегической трансформации организации

По результатам диагностики предприятия установлено: рентабельность продаж снизилась с 15% до 8% за три года, доля рынка сократилась с 22% до 14%, текучесть кадров выросла с 7% до 24%, индекс удовлетворённости клиентов (CSI) упал с 82 до 51 балла. При этом инвестиции в цифровую трансформацию составили менее 0,5% от выручки при отраслевом среднем 5%. Конкуренты запустили онлайн-сервис с персонализированными предложениями и мобильное приложение.

Требуется:

1. Определить, какие из перечисленных показателей свидетельствуют о кризисе бизнес-модели.
2. Рассчитать средний темп снижения рентабельности продаж за год (в процентных пунктах).
3. Сформулировать не менее трёх признаков, указывающих на необходимость стратегической трансформации.
4. Определить приоритетные направления трансформации на основе имеющихся данных.
5. Сделать вывод о срочности и глубине требуемых преобразований.

Задача 2. Выбор стратегии трансформации на основе анализа среды

Компания работает на высококонкурентном рынке (6 крупных игроков). PESTEL-анализ показал: ужесточение экологического регулирования с 2026 года, появление доступных AI-решений для автоматизации логистики, рост ожиданий клиентов по скорости доставки (с 3 дней до 24 часов), изменение налогового законодательства в сторону повышения нагрузки на электронную коммерцию. Внутренний аудит выявил: высокую квалификацию IT-отдела, но низкую цифровую грамотность линейного персонала; устаревшую ERP-систему на базе технологий 10-летней давности; сильную иерархическую культуру, сопротивляющуюся изменениям; высокую долговую нагрузку (коэффициент долга к EBITDA = 4,5). Бюджет на трансформацию ограничен 60 млн руб., требуемый горизонт изменений – 24 месяца.

Требуется:

1. Определить ключевые внешние угрозы и возможности (не менее трёх каждой категории).
2. Выявить сильные и слабые стороны организации в контексте трансформации (не менее трёх каждой категории).

3. Обосновать выбор между эволюционной и радикальной стратегией трансформации с учётом имеющихся ограничений.

4. Предложить тип трансформации (технологическая, структурная, культурная или комплексная) с обоснованием.

5. Сформулировать вывод о целесообразности запуска трансформации в заданных условиях.

Задача 3. Расчёт экономической эффективности трансформационного проекта

Предприятие планирует внедрение новой системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы) и реинжиниринг процесса обработки заказов. Инвестиции в проект составляют 36 000 тыс. руб. (единовременно). Ожидаемые результаты: сокращение времени обработки заказа с 8 часов до 2 часов; снижение потерь клиентов из-за ошибок с 10% до 3%; дополнительная выручка – 22 000 тыс. руб. в год; экономия операционных расходов – 5 000 тыс. руб. в год. Срок реализации проекта – 1 год, полезный срок использования результатов – 5 лет. Ставка дисконтирования – 14%.

Требуется:

1. Рассчитать ежегодный чистый денежный поток от проекта (без учёта инвестиций).

2. Определить чистый дисконтированный доход (NPV) за 5 лет.

3. Рассчитать простой срок окупаемости (без дисконтирования).

4. Рассчитать индекс доходности инвестиций (PI).

5. Сформулировать вывод о финансовой целесообразности трансформационного проекта.

Задача 4. Приоритизация проектов трансформации (портфельный анализ)

Организация определила три потенциальных проекта трансформации с разными характеристиками:

| Характеристика | Проект А (Цифровизация склада) | Проект Б (Система удалённой работы) | Проект В (Реинжиниринг цепочки поставок) |
|-----------------------|---|--|---|
| Затраты | 15 млн руб. | 8 млн руб. | 40 млн руб. |
| Эффект (годовой) | 10 млн руб. | 3 млн руб. | 28 млн руб. |
| Срок реализации | 6 месяцев | 4 месяца | 18 месяцев |
| Уровень риска | Низкий | Средний | Высокий |

Бюджет на текущий год – 25 млн руб.

Требуется:

1. Рассчитать для каждого проекта срок окупаемости (простой) и годовую рентабельность инвестиций ($ROI = \text{эффект}/\text{затраты} \times 100\%$).

2. Отобрать проекты для включения в портфель с учётом бюджетного ограничения.

3. Обосновать приоритетный порядок реализации проектов.

4. Предложить, какой проект можно отложить или реализовать частично.

5. Сформулировать вывод о сбалансированности портфеля трансформационных проектов.

Критерии оценивания контрольных заданий:

| Диапазон баллов | Описание критерия |
|-----------------|---|
| 85-100 | Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме. |
| 65-84 | Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
| 55-64 | Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания. |
| 0-54 | У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно. |

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1.1. Сущность и движущие силы трансформации организации. ПК-1

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

| № п/п | Вопрос |
|-------|---|
| 1. | Сущность, цели и задачи трансформации организации в системе стратегического менеджмента |
| 2. | Классификация внешних и внутренних движущих сил (драйверов), инициирующих необходимость трансформации организации |

| № п/п | Вопрос |
|-------|--|
| 3. | Модель Дж. Коттера (8 шагов трансформации): содержание этапов 1–4 и 5–8, практическое применение |
| 4. | Типы трансформации организации: эволюционная vs революционная, операционная, процессная, культурная, стратегическая, технологическая |
| 5. | Роль высшего руководства в инициировании и реализации трансформации организации |

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

По результатам диагностики готовности к трансформации на предприятии выявлено, что 50% сотрудников демонстрируют пассивное сопротивление, 30% — нейтральную позицию, 20% — активную поддержку. Определите, какой метод работы с сопротивлением (информирование, участие, поддержка, переговоры, принуждение, кооптация) будет наиболее эффективен для каждой группы. Обоснуйте выбор.

Ключ (эталон ответа):

Пассивное сопротивление (50%) — информирование + поддержка (снижение тревоги через разъяснение целей трансформации и обучение)

Нейтральная позиция (30%) — участие + переговоры (вовлечение в проектирование изменений, учёт интересов)

Активная поддержка (20%) — кооптация (использовать как агентов трансформации, делегировать роль наставников)

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных факторов относятся к внешним драйверам трансформации, а какие — к внутренним: изменение налогового законодательства, снижение лояльности клиентов, появление нового технологического стартапа-конкурента на рынке, высокая текучесть кадров, цифровизация отрасли, устаревшая ERP-система, смена собственника.

Ключ (эталон ответа):

Внешние: изменение налогового законодательства, появление нового технологического стартапа-конкурента, цифровизация отрасли

Внутренние: снижение лояльности клиентов, высокая текучесть кадров, устаревшая ERP-система, смена собственника

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|-------|---|--------------------------------|--|
| 1. | Как называется первый этап трансформации по модели Дж. Коттера? Варианты ответов: а) формирование коалиции лидеров, б) создание | б) создание ощущения срочности | Согласно модели Коттера, без создания ощущения срочности (осознания неизбежности и безотлагательности изменений) любые |

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|-------|--|---|---|
| | ощущения срочности, в) формулирование стратегического видения, г) коммуникация видения | | последующие шаги будут неэффективны, так как сотрудники не увидят причин менять привычный уклад. |
| 2. | Что из перечисленного является ключевым отличием революционной трансформации от эволюционной? Варианты ответов: а) постепенность и непрерывность изменений, б) фундаментальный пересмотр стратегии и бизнес-модели в сжатые сроки, в) низкий уровень сопротивления персонала, г) отсутствие рисков | б) фундаментальный пересмотр стратегии и бизнес-модели в сжатые сроки | Революционная трансформация предполагает радикальные, быстрые изменения «с чистого листа», тогда как эволюционная — постепенные, поэтапные улучшения с сохранением базовой структуры. |

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что относится к внешним барьерам трансформации организации?

- а) консервативная организационная культура;
- б) сопротивление ключевых руководителей;
- в) изменения в отраслевом регулировании и законодательстве;
- г) устаревшая IT-инфраструктура.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие критерии используются при оценке необходимости запуска трансформации организации?

- а) устойчивое падение доли рынка в течение нескольких периодов;
- б) красочность корпоративного сайта;
- в) рост текучести ключевых сотрудников;
- г) появление конкурентов с принципиально иной бизнес-моделью;
- д) количество проведённых совещаний.

Тема 1.2. Целеполагание и анализ среды. ПК-1

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

| № п/п | Вопрос |
|-------|---|
| 1. | Методы стратегического анализа среды трансформации: SWOT-анализ, PEST-анализ, GAP-анализ, бенчмаркинг |
| 2. | Системы целеполагания в трансформации: SMART-критерии, OKR (Objectives and Key Results), BSC (Balanced Scorecard) |

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам стратегического анализа предприятия выявлено: сильные стороны — высокая квалификация IT-отдела; слабые стороны — устаревшая ERP-система; возможности — выход на новые рынки СНГ; угрозы — ужесточение экологического регулирования. Сформулируйте на основе этих данных три стратегические цели трансформации по SMART-критериям (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные во времени).

Ключ (эталон ответа):

1. Повышение доли рынка в странах СНГ с 5% до 15% в течение 24 месяцев.
2. Снижение экологических штрафов на 80% к моменту вступления в силу нового регулирования (2026 год).
3. Миграция с устаревшей ERP-системы на новую платформу силами внутреннего IT-отдела за 18 месяцев без привлечения внешних подрядчиков.

Задание 2.

Рассчитайте индекс стратегического разрыва (GAP-индекс) по формуле: (Целевой показатель – Текущий показатель) / Текущий показатель × 100%, если текущая доля рынка составляет 12%, целевая доля рынка через 3 года — 25%, текущая рентабельность продаж — 8%, целевая рентабельность продаж — 15%. Определите, по какому показателю разрыв больше. Интерпретируйте результат.

Ключ (эталон ответа):

Доля рынка: $(25 - 12) / 12 \times 100\% = 108,3\%$

Рентабельность: $(15 - 8) / 8 \times 100\% = 87,5\%$

Вывод: разрыв больше по доле рынка (108,3% против 87,5%), что указывает на необходимость более агрессивной маркетинговой стратегии в дополнение к операционным улучшениям.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|-------|---|------------------|--|
| 1. | Какой метод стратегического анализа позволяет оценить внешние возможности и угрозы, а также внутренние сильные и слабые | б) SWOT-анализ | SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) специально разработан для интегральной оценки как внешней, так и внутренней среды. PEST фокусируется |

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|-------|---|--|---|
| | стороны? Варианты ответов: а) PEST-анализ, б) SWOT-анализ, в) GAP-анализ, г) SNW-анализ | | только на внешней макросреде, GAP — на разрывах, SNW — на нейтральных зонах. |
| 2. | Что означает критерий «S» (Specific) в SMART-целях? Варианты ответов: а) цель должна быть простой для понимания, б) цель должна быть конкретной и однозначно трактуемой, в) цель должна быть согласована со стратегией, г) цель должна быть срочной | б) цель должна быть конкретной и однозначно трактуемой | Specific (конкретность) означает, что цель должна чётко отвечать на вопросы: что именно должно быть достигнуто, кем, где, когда и с какими ресурсами. Расплывчатые формулировки («улучшить работу») не соответствуют SMART. |

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что из перечисленного относится к внешним факторам PEST-анализа?

- а) организационная структура и система управления;
- б) уровень инфляции и процентные ставки;
- в) компетенции и квалификация персонала;
- г) корпоративная культура.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие элементы входят в систему целеполагания OKR (Objectives and Key Results)?

- а) качественная цель (Objective) — направление движения;
- б) бюджет проекта;
- в) количественные ключевые результаты (Key Results) — измеримые индикаторы достижения цели;
- г) список сотрудников, ответственных за реализацию;
- д) цветовое оформление документов.

РАЗДЕЛ 2. ДИАГНОСТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Диагностика готовности к трансформации организации. ПК-1

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

| № п/п | Вопрос |
|-------|---|
| 1. | Уровни диагностики готовности к трансформации: организационный, командный, индивидуальный — методы и инструменты каждого уровня |

| № п/п | Вопрос |
|-------|--|
| 2. | Анализ заинтересованных сторон (stakeholder analysis): идентификация, классификация, матрица влияния-интереса, стратегии работы с разными группами |

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам диагностики готовности к трансформации с использованием модели Бекхарда (формула $D \times V \times F > R$) получены следующие оценки (по 10-балльной шкале): D (неудовлетворённость текущим состоянием) = 4; V (видение будущего) = 8; F (первые практические шаги) = 3; R (сопротивление) = 7. Рассчитайте левую и правую части формулы. Сделайте вывод о готовности организации к трансформации. Предложите, какой параметр необходимо усилить в первую очередь.

Ключ (эталон ответа):

$$D \times V \times F = 4 \times 8 \times 3 = 96$$

$$R = 7$$

$96 > 7$ — формально условие выполнено, но низкие значения D (неудовлетворённость) и F (первые шаги) делают левую часть хрупкой

Первоочередное усиление: параметр F (первые практические шаги) — разработать и продемонстрировать быстрые победы

Задание 2.

По результатам анализа заинтересованных сторон выявлены следующие группы: собственники (высокое влияние, высокая заинтересованность), топ-менеджмент (высокое влияние, средняя заинтересованность), линейный персонал (низкое влияние, высокая заинтересованность), внешние консультанты (низкое влияние, низкая заинтересованность). Заполните матрицу влияния-интереса и определите стратегию работы с каждой группой (активное управление, держать в курсе, мониторинг, минимальные усилия).

Ключ (эталон ответа):

| Группа | Влияние | Интерес | Стратегия |
|----------------------|---------|---------|--|
| Собственники | Высокое | Высокий | Активное управление (регулярные отчёты, вовлечение в ключевые решения) |
| Топ-менеджмент | Высокое | Средний | Держать в курсе (регулярная коммуникация, учёт мнений) |
| Линейный персонал | Низкое | Высокий | Мониторинг (отслеживание удовлетворённости, сбор обратной связи) |
| Внешние консультанты | Низкое | Низкий | Минимальные усилия (формальные отчёты по запросу) |

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|-------|---|--|--|
| 1. | Какой метод диагностики команды позволяет выявить неформальную структуру, изоляты и лидеров? Варианты ответов: а) SWOT-анализ, б) социометрия, в) GAP-анализ, г) PEST-анализ | б) социометрия | Социометрия (метод Дж. Морено) специально разработана для выявления межличностных отношений в группе, индексов сплочённости, статусов членов группы. SWOT, GAP и PEST не предназначены для анализа групповой динамики. |
| 2. | Что из перечисленного является признаком высокой психологической безопасности (psychological safety) в команде? Варианты ответов: а) страх задавать вопросы руководству, б) готовность признавать ошибки без опасения наказания, в) скрытие проблем и неудач, г) формальные отношения между членами команды | б) готовность признавать ошибки без опасения наказания | Психологическая безопасность — это убеждённость членов команды в том, что они могут высказывать мнения, задавать вопросы и признавать ошибки без страха наказания или унижения. Это ключевой предиктор готовности к трансформации. |

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что характеризует стадию «Norming» в модели диагностики командной динамики по Б. Такману?

- а) хаос, непонимание целей и высокая конфликтность;
- б) формирование общих норм, правил и процедур взаимодействия;
- в) достижение высокой производительности и синергии;
- г) расформирование команды после завершения проекта.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие источники информации используются для диагностики готовности к трансформации на индивидуальном уровне?

- а) результаты ассессмент-центра и оценки компетенций;
- б) индивидуальные планы развития и карьерные треки;
- в) анализ бухгалтерского баланса предприятия;
- г) данные 360-градусной обратной связи;
- д) техническая документация на оборудование.

Тема 2.2. Дорожная карта и архитектура трансформации организации. ПК-1

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

| № п/п | Вопрос |
|-------|--|
| 1. | Структура и элементы дорожной карты трансформации: этапы, вехи, задачи, ресурсы, риски, ответственные |
| 2. | Архитектура трансформации: модель McKinsey 7S (стратегия, структура, системы, навыки, стиль, сотрудники, разделенные ценности) |

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Разработайте фрагмент дорожной карты трансформации (первые три этапа) для внедрения новой системы предиктивного обслуживания локомотивов в депо. Для каждого этапа укажите: название этапа, сроки, ключевые задачи (2-3), ответственного, ожидаемый результат.

Ключ (эталон ответа):

| Этап | Сроки | Задачи | Ответственный | Результат |
|----------------------------------|----------|--|----------------------|---|
| 1. Диагностика текущих процессов | 1 месяц | 1. Аудит существующей системы ремонтов; 2. Сбор метрик отказов за 3 года; 3. Интервью с машинистами и ремонтниками | Начальник депо | Карта текущего процесса база инцидентов |
| 2. Выбор и закупка ПО | 2 месяца | 1. Анализ рынка решений; 2. Запрос предложений от вендоров; 3. Заключение договора | IT-директор | Выбранный вендор и договор |
| 3. Пилотное внедрение | 3 месяца | 1. Установка датчиков на 5 локомотивах; 2. Обучение 10 пилотных машинистов; 3. Сбор данных о точности прогнозов | Руководитель проекта | Отчёт о точности прогнозов (цель >85%) |

Задание 2.

Постройте диаграмму Ганта для проекта трансформации со следующими данными: этап А — 2 недели, этап Б (зависит от А) — 3 недели, этап В (зависит от А) — 1 неделя, этап Г (зависит от Б и В) — 2 недели. Определите критический путь и общую продолжительность проекта.

Ключ (эталон ответа):

Последовательность: А (2 нед.) → Б (3 нед.) → Г (2 нед.) = 7 недель

Альтернативный путь: А (2 нед.) → В (1 нед.) → Г (2 нед.) = 5 недель

Критический путь: А → Б → Г (7 недель)

Общая продолжительность проекта: 7 недель (критический путь)

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|-------|---|---------------------------------|--|
| 1. | Какой инструмент планирования трансформации позволяет визуализировать зависимости между задачами и критический путь? Варианты ответов: а) SWOT-анализ, б) диаграмма Ганта, в) PEST-анализ, г) ментальная карта | б) диаграмма Ганта | Диаграмма Ганта (в том числе в сетевом представлении) позволяет отображать длительность задач, их последовательность, параллельность и зависимости, что необходимо для расчёта критического пути. |
| 2. | Какие элементы модели McKinsey 7S относятся к «мягким» (труднее поддаются измерению и изменению)? Варианты ответов: а) стратегия и структура, б) разделенные ценности и стиль, в) системы и навыки, г) сотрудники и финансы | б) разделенные ценности и стиль | Разделенные ценности (shared values) и стиль (style) — это культура, неформальные нормы, стиль лидерства, которые являются «мягкими» элементами. Стратегия, структура и системы — «жесткие», более формальные и измеримые. |

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что такое «веха» (milestone) в дорожной карте трансформации?

а) детальная задача, выполняемая одним сотрудником;

б) ключевое событие или контрольная точка, отмечающая завершение значимого этапа;

в) бюджетная статья расходов на трансформацию;

г) риск, который может повлиять на сроки проекта.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие элементы обязательно должны присутствовать в дорожной карте трансформации?

а) временные рамки (график) по этапам;

б) список любимых фильмов руководителя проекта;

в) ключевые результаты и KPI каждого этапа;

г) ответственные исполнители по каждому блоку работ;

д) меню корпоративной столовой.

Тест 3.

Построить верную последовательность.

Определите последовательность этапов разработки архитектуры трансформации (от стратегического к операционному):

- а) операционные задачи и ресурсы;
- б) ключевые цели и КРІ;
- в) стратегические цели и видение;
- г) этапы и вехи трансформации.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Тест 4.

Установите соответствие.

Установите соответствие между этапом дорожной карты и его содержанием:

| № | Этап | Содержание | |
|---|-------------------|------------|--|
| 1 | Веха (Milestone) | А | Детальное описание действия, которое необходимо выполнить |
| 2 | Задача (Task) | Б | Ключевое событие или контрольная точка |
| 3 | Ресурс (Resource) | В | Финансовые, временные или кадровые ограничения |
| 4 | Риск (Risk) | Г | Люди, бюджет, оборудование, необходимые для выполнения задач |

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

РАЗДЕЛ 3. ТЕХНОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ

Тема 3.1. Методы и технологии реализации стратегической трансформации.

ПК-1

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

| № п/п | Вопрос |
|-------|---|
| 1. | Методы реализации трансформации: директивный, партисипативный, переговорный, нормативный, аналитический — сравнительная характеристика и условия выбора |
| 2. | Трансформационный офис (РМО): функции, структура, роли (спонсор, руководитель проекта, change-менеджер), принципы создания и работы |

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам диагностики реализации трансформации выявлены следующие проблемы: 65% сотрудников не понимают, как их работа изменится после внедрения новых процессов; 40% жалуются на отсутствие обратной связи от руководства; 25% активно саботируют новые процедуры. Выберите три метода коммуникационной стратегии (регулярные собрания, дашборды прогресса, обучение через наставников, анонимные

опросы, корпоративный портал с FAQ) и обоснуйте их применение для каждой группы проблем.

Ключ (эталон ответа):

Непонимание изменений в работе (65%) — обучение через наставников + корпоративный портал с FAQ (контекстное объяснение новых ролей)

Отсутствие обратной связи (40%) — регулярные собрания + анонимные опросы (двусторонняя коммуникация)

Активный саботаж (25%) — дашборды прогресса (визуализация быстрых побед) + регулярные собрания (вовлечение)

Задание 2.

Спроектируйте ретроспективу трансформации после завершения первого этапа внедрения новой CRM-системы. Укажите:

Формат проведения (продолжительность, состав участников, фасилитатор);

Пять ключевых вопросов (по формату Start-Stop-Continue);

Формат фиксации результатов.

Ключ (эталон ответа):

Формат: 90 минут, команда проекта + ключевые пользователи (12 человек), независимый фасилитатор

Вопросы: (1) Что мы должны START делать, чего не делали? (2) Что мы должны STOP делать, что не работает? (3) Что мы должны CONTINUE делать, что эффективно? (4) Какие были неожиданные последствия? (5) Какие риски остаются?

Фиксация: доска Miro/стикеры + протокол ретроспективы с разделом «действия на следующий этап» (ответственный + срок)

Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|--------------|--|--|--|
| 1. | Какой метод реализации трансформации предполагает создание временной структуры (проектного офиса), параллельной существующей иерархии? Варианты ответов: а) метод участия, б) метод параллельной структуры, в) метод принуждения, г) метод случайного выбора | б) метод параллельной структуры | Метод параллельной структуры (dual operating system по Коттеру) предполагает создание временной, гибкой структуры (проектный офис, трансформационный комитет) параллельно существующей иерархии для ускорения изменений без разрушения текущих операций. |
| 2. | Что из перечисленного является ключевым преимуществом метода пилотного внедрения? Варианты ответов: а) быстрый охват всей организации, б) возможность проверки | б) возможность проверки гипотез с минимальными рисками | Пилотное внедрение позволяет протестировать новый процесс/технологию на ограниченной группе («песочнице»), выявить и исправить ошибки до масштабирования, что минимизирует риски срыва |

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|-------|--|------------------|---|
| | гипотез с минимальными рисками, в) отсутствие необходимости в обратной связи, г) не требует обучения персонала | | трансформации в масштабах всей организации. |

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Какой метод работы с сопротивлением относится к «жестким» (коэрцитивным)?

- а) информирование и разъяснение;
- б) участие и вовлечение;
- в) принуждение (явное или неявное давление);
- г) переговоры и соглашения.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие методы сбора обратной связи от стейкхолдеров в ходе реализации трансформации являются наиболее оперативными?

- а) еженедельные пульс-опросы (1-2 вопроса);
- б) ежегодные глубинные интервью;
- в) цифровые чаты и каналы обратной связи (Slack, Teams, корпоративный портал);
- г) анализ бухгалтерской отчетности за 5 лет;
- д) система «ящик предложений» с анонимными записками.

Тест 3.

Построить верную последовательность.

Определите последовательность этапов пилотного внедрения трансформации:

- а) масштабирование успешных решений на всю организацию;
- б) выбор пилотного подразделения;
- в) анализ результатов пилота и корректировка подходов;
- г) внедрение изменений в пилотной группе.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Тест 4.

Установите соответствие.

Установите соответствие между методом реализации трансформации и его характеристикой:

| № | Метод | Характеристика | |
|---|-----------------|----------------|--|
| 1 | Директивный | А | Вовлечение сотрудников в проектирование решений на ранних этапах |
| 2 | Партисипативный | Б | Опора на властные полномочия и принуждение «сверху вниз» |
| 3 | Переговорный | В | Достижение компромисса с ключевыми |

| № | Метод | Характеристика |
|---|-------|------------------|
| | | группами влияния |

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __

Тема 3.2. Управление человеческим капиталом и культурными изменениями в ходе трансформации. ПК-1

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

| № п/п | Вопрос |
|-------|---|
| 1. | Организационная культура как фактор успеха трансформации: уровни культуры (по Э. Шейну), типы культур (по К. Камерону и Р. Куинну), методы диагностики (OCAI) |
| 2. | Трансформационное лидерство: характеристики трансформационного лидера, отличия от транзакционного лидерства, роль в управлении человеческим капиталом |

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам диагностики организационной культуры по методике OCAI получены следующие профили: текущая культура — иерархическая (45%), рыночная (25%), клановая (20%), адхократическая (10%). Предпочтительная культура (через 3 года) — адхократическая (40%), рыночная (30%), клановая (20%), иерархическая (10%).

Определите направление культурной трансформации. Предложите три мероприятия по изменению артефактов (видимых проявлений культуры) для поддержки целевого профиля.

Ключ (эталон ответа):

- Направление: переход от иерархической (контроль, стабильность) к адхократической (инновации, гибкость, экспериментирование)
- Мероприятия: 1) редизайн офисных пространств в формате «открытое пространство» без перегородок для коллаборации; 2) внедрение практики «экспериментальных пятниц» (5% времени на инновационные проекты); 3) замена формальных дресс-кодов на свободный стиль одежды

Задание 2.

Сравните подходы к управлению человеческим капиталом в стабильной организации и в организации в период трансформации по трём критериям: фокус обучения, система мотивации, подход к ошибкам. Заполните таблицу. Сделайте вывод о необходимых изменениях в HR-практиках.

Ключ (эталон ответа):

| Критерий | Стабильная организация | Организация в трансформации |
|----------------|---------------------------------|---|
| Фокус обучения | Поддержание текущих компетенций | Развитие новых компетенций (апскейлинг, рескиллинг) |

| Критерий | Стабильная организация | Организация в трансформации |
|-------------------|----------------------------|--|
| Система мотивации | За достижение плановых KPI | За инициативу, эксперименты и адаптацию |
| Подход к ошибкам | Наказание за отклонения | Анализ ошибок как источник обучения (безвинтовая культура) |

Вывод: HR-практики в период трансформации должны сместить фокус с контроля и стабильности на развитие, гибкость и поддержку экспериментов.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

| № п/п | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|-------|---|---|--|
| 1. | Какой тип организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну наиболее благоприятен для инновационной трансформации? Варианты ответов: а) иерархическая, б) рыночная, в) клановая, г) адхократическая | г) адхократическая | Адхократическая культура характеризуется гибкостью, ориентацией на внешнюю среду, поощрением экспериментов, творчества и новаторства. Именно эти качества критически важны для успешной инновационной трансформации. |
| 2. | Что из перечисленного является признаком трансформационного лидера? Варианты ответов: а) контроль исполнения по KPI, б) вдохновение и создание образа будущего, в) обмен ресурсами на выполнение задач, г) строгое соблюдение регламентов | б) вдохновение и создание образа будущего | Трансформационное лидерство фокусируется на вдохновении последователей, создании привлекательного видения будущего, интеллектуальной стимуляции и индивидуальной поддержке, в отличие от транзакционного, основанного на контроле и обмене «ресурсы на результат». |

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Какой уровень организационной культуры по Э. Шейну является самым глубинным и труднее всего поддается изменению?

- а) артефакты (видимые проявления);
- б) провозглашаемые ценности (миссия, стратегия);

- в) базовые предположения (неосознаваемые убеждения);
- г) корпоративные праздники.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие методы развития человеческого капитала наиболее эффективны для изменения поведенческих паттернов и привычек сотрудников в ходе трансформации?

- а) система наставничества (менторинг, коучинг) с регулярной обратной связью на рабочем месте;
- б) разовая рассылка методических материалов;
- в) обучение через практические задания и симуляции (action learning);
- г) однодневный тренинг без посттренингового сопровождения;
- д) коучинг эмоционального интеллекта и управления стрессом.

Тест 3.

Построить верную последовательность.

Определите последовательность этапов культурной трансформации (от поверхностного к глубинному, по Э. Шейну):

- а) изменение базовых предположений;
- б) изменение артефактов (символов, оформления, ритуалов);
- в) изменение провозглашаемых ценностей (миссия, стратегия, кодекс).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Тест 4.

Установите соответствие.

Установите соответствие между уровнем культуры (по Э. Шейну) и примером:

| № | Уровень культуры | Пример | |
|---|--------------------------|--------|---|
| 1 | Артефакты | А | «Инновации — наш главный приоритет» (записано в стратегии) |
| 2 | Провозглашаемые ценности | Б | Убеждение «клиент всегда прав» на уровне неосознаваемой нормы |
| 3 | Базовые предположения | В | Открытое офисное пространство без перегородок |

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __

Доклад

Подготовка докладов «Трансформация организации: методология, инструменты, практика принятия управленческих решений».

Шесть групповых докладов с обсуждением методологии трансформации, диагностики готовности, стратегий изменений, методов реализации, управления человеческим капиталом и культурными изменениями.

Тематика докладов:

1. Методология трансформации организации: сравнительный анализ подходов Дж. Коттера (8 шагов), модели McKinsey 7S, модели Бекхарда (D×V×F>R) — области применения, ограничения, интеграция
2. Диагностика готовности к трансформации: уровни (организационный, командный, индивидуальный), методы сбора информации (количественные и качественные), анализ заинтересованных сторон (stakeholder analysis)

3. Дорожная карта и архитектура трансформации: структура дорожной карты (этапы, вехи, ресурсы, риски), диаграмма Ганта, модели архитектуры (McKinsey 7S), сценарное планирование

4. Стратегии трансформации: сравнительный анализ директивной, партисипативной, переговорной, эволюционной и радикальной стратегий — критерии выбора в зависимости от контекста (скорость, сопротивление, ресурсы)

5. Методы и технологии реализации трансформации: трансформационный офис (РМО), пилотное внедрение, быстрые победы (quick wins), коммуникационная стратегия, ретроспективы, Agile-подходы

6. Управление человеческим капиталом и культурными изменениями: диагностика и трансформация организационной культуры (OCAI, уровни Э. Шейна), развитие компетенций, трансформационное лидерство, психологическая поддержка персонала

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

| КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ | РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ |
|--|--------------------|
| Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок | 90-100 |
| Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в | 75-89 |

| | |
|--|-------|
| ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями. | |
| Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий. | 60-74 |
| Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя. | 1-59 |

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю

лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть

заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Современные проблемы управления новой экономики: цифровизация, пандемия, шоки : монография / под редакцией Т. Ю. Ивановой. — Ульяновск : УлГУ, 2021. — 329 с. — ISBN 978-5-88866-854-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/314396>

2. Тронина, И. А. Менеджмент продукта: стратегические аспекты : учебное пособие / И. А. Тронина, Г. И. Татенко. — Орел : ОГУ имени И.С. Тургенева, 2025. — 109 с. — ISBN 978-5-9929-1857-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/510810>

3. Кольева, Н. С. Экономика цифровых бизнес-моделей : учебное пособие / Н. С. Кольева, Л. В. Кортенко. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2025. — 249 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/517496>

8.2. Дополнительная литература

1. Дворовенко, О. В. Методология и методы научных исследований в библиотечно-информационной деятельности и медиакоммуникациях : учебное пособие / О. В. Дворовенко ; под редакцией А. Ш. Меркуловой. — Кемерово : КемГИК, 2023. — 232 с. — ISBN 978-5-8154-0682-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/405143>

2. Стратегическое планирование и бизнес-план : учебное пособие / В. В. Дорофиенко, Р. В. Ободец, С. В. Захаров, Я. В. Ободец. — Донецк : ДОНАУИГС, 2019. — 302 с. — ISBN 978-5-907158-49-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/225824>

3. Шариков, П. А. Проблемы информационной безопасности в полицентричном мире : монография / П. А. Шариков. — Москва : Весь Мир, 2015. — 320 с. — ISBN 978-5-7777-0601-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/139529>

4. Никитаева, А. Ю. Экономика и управление проектами в социальных системах : учебное пособие / А. Ю. Никитаева, Л. С. Скачкова, О. В. Несоленая. — Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-9275-3122-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/141059>

5. Управление экономическими системами различного уровня: теория и практика : монография / под общей редакцией Т. А. Головиной. — Москва : Дело РАНХиГС, 2019. — 272 с. — ISBN 978-5-93179-618-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/469628>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Об акционерных обществах : федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 08.08.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Об обществах с ограниченной ответственностью : федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8.4. Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» <https://sochum.ru>

Справочно-правовая система «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru>

КонсультантПлюс: справочная правовая система <http://www.consultant.ru/> -
бесплатный доступ к основным актам

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

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-executive.ru