

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
методической работе

/Шубаева В.Г./

«28» августа 2020 г.

ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) программы	Стратегическое корпоративное управление
Уровень высшего образования	магистратура
Форма обучения	заочная

Составитель:

_____ / д.э.н, профессор Сулейманкадиева А.Э.

Санкт-Петербург
2020

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ 3	
3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	3
4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
6. ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА	11
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	12
7.1. Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины	12
7.2. Организация самостоятельной работы.....	12
8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	13
9. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	14
9.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	14
9.2. Материально-техническое обеспечение учебного процесса	15
10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ	16
11. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	16

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины:

сформировать системное представление о читаемой дисциплине и выработать навыки принятия решений по выбору и реализации моделей трансформационного менеджмента глобальной компании.

Задачи:

-сформировать представление об эволюции взглядов на корпоративный менеджмент и концепции трансформационного менеджмента (ТМ), об основных результатах новейших исследований по проблемам корпоративного менеджмента и корпоративного управления;

-сформировать знания о концепции и подходах к формированию и реализации моделей трансформационного менеджмента и их основных элементах;

- дать представление о сущности, принципах, моделях, подходах и механизмах корпоративного управления современными компаниями, об органах корпоративного управления, о балансе интересов заинтересованных лиц;

-обучить основным методам (инструментам) диагностики модели трансформационного менеджмента современной компании;

- дать представление о функциях и основных принципах формирования, и изменения организационной культуры в теории трансформационного менеджмента глобальной компании, в том числе о ведущих факторах, функциях, критериях стратегического успеха моделей ТМ;

-обучить навыкам выбора, реализации и оценки модели стратегических изменений организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В. «Трансформационный менеджмент», относится к вариативной части Блока 1, является обязательной для освоения обучающимся после выбора обучающимся направленности (профиля) программы.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции выпускника	Этапы формирования компетенций	Планируемые результаты обучения/индикаторы достижения компетенций (показатели освоения компетенции)
1	2	3
ПК-2 способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного	ПК-2	Декомпозиция I Знать: принципы, модели, подходы и механизмы разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений, виды корпоративных стратегий, методы диагностики организационного развития, модели менеджмента З(П) (ПК-2)

развития и изменений и обеспечивать их реализацию		<p>Уметь: использовать инструменты и методы диагностики модели трансформационного менеджмента, разрабатывать алгоритм реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений У(И) (ПК-2)</p> <p>Владеть: методами разработки корпоративной стратегии, оценки и реализации модели стратегических изменений организации В(И) (ПК-2)</p>
---	--	--

4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 час, из которых 9 часов самостоятельной работы обучающегося отводится на подготовку и защиту экзамена.

Форма промежуточной аттестации: экзамен – 3 семестр.

Распределение фонда времени по темам дисциплины по очной форме обучения представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Распределение фонда времени по темам дисциплины

Номер и наименование разделов/тем	Объем дисциплины (ак. часы)			
	Контактная работа			СРО
	ЗЛТ	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5
Тема 1РАЗДЕЛ 1. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ ТРНСФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА (ТМ) Тема 1.1. Эволюция развития общества. Краткая история развития менеджмента: зарождение и трансформация. Основные направления и функции ТМ.	1	2		24
Тема 1.2. Корпоративный менеджмент и корпоративное управление (КУ): основные различия. Сущность, принципы и модели КУ. Органы управления глобальной компании	1	2		24
РАЗДЕЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ Тема 2.1. Процессы трансформации в глобальной компании. Базовые модели компании и особенности организационных изменений и организационного развития. Подходы, направления и методы стратегических организационных изменений и организационного развития. Классические модели организационных изменений	1	4		24
Тема 2.2. Выбор модели стратегических изменений (трансформации) глобальной компании	0,5	4		24
Тема 2.3. Диагностика и изменение модели ТМ компании и формирование стратегии развития компании	0,5	4		28
Всего по дисциплине:	4	16		124

*ЗЛТ – занятия лекционного типа, ПЗ – все виды занятий семинарского типа, кроме лабораторных работ, ЛР – лабораторные работы, СРО – самостоятельная работа обучающегося

5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

РАЗДЕЛ 1. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ ТРНСФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА (ТМ)

Тема 1.1. Эволюция развития общества. Краткая история развития менеджмента: зарождение и трансформация. Основные направления и функции ТМ

Трансформация компаний в обществе, новые формы интеграции компаний, структура интегрированной организации. Компания как живая и взаимодействующая система. Транскультурные, трансдисциплинарные процессы и проблемы глобальной компании. Переход от технологических к социальным инновациям, от концепции управления знаниями к концепции создания знаний, развитие концепции обучающегося менеджмента, обновление менеджмента как дисциплины. Концепция «Трансформационный менеджмент» и «Управление изменениями»: сущность, общие и особенные черты. Основные перспективы трансформационного менеджмента: а) трансформационные потоки и пересмотр концепции конкурентных стратегий в контексте трансформации: компания как живая система; переход от конкурентной стратегии к стратегическому обновлению, построение самоорганизующегося процесса управления компанией; б) переход от монокультурной (западной) к транскультурной (мировой) перспективе через: культурную диверсификацию, взгляд на компанию как на культурологическое явление, признание культурного контекста и эволюция транскультурных процессов и компаний; в) исследование трансдисциплинарных областей науки, развитие социальных наук, процесс гуманизации, одновременный фокус на технологические и социальные инновации, расширение основ менеджмента обучения (Learning Management), институционализация социальных инноваций в компании; г) построение системы трансперсональных функций вопреки западной индивидуалистической теории лидерства, установление взаимосвязей внутри личности, между личностью, организацией и обществом; д) трансформационный менеджмент: применение четырех основных ее перспектив развития: интеграция природы, культуры, науки и «нового менеджмента», новые формы слияния компаний и предпринимательства во всех секторах науки (от частных предприятий до общественных и социальных организаций, от социального бизнеса до эко-предприятий), новые формы общественно-частной интеграции, новую концепцию предприятия, релевантную для бизнеса и других секторов экономики.

Трансформационный процесс: природа и сообщество. Переход от концепции конкурентных стратегий к концепции непрерывного стратегического обновления компаний. Взаимодействие транскультурных сил, трансдисциплинарных областей, трансперсональных функций.

Четыре мира в природе и культуре: живые структуры для трансформации. Активирование трансформационных процессов, вовлечение индивидуума, компании (организации) и общества в процесс трансформации. Четырехэлементный процесс GENE-спиральной трансформации (от слов Grounding (основание) Emerging (появление), Navigating (перемещение, движение), Effecting (осуществление)) как социальный организм (Рис. 1). Трансформационные потоки в разных мировых моделях управления на уровне: индивидуума, компании (организации) и общества. Специфические ритмы, описываемые GENE-спиральной концепцией трансформационного менеджмента. Трансформационный поток: на уровне индивидуума -- движение от формирования к трансформации, на уровне организации -- от индивидуалистической теории лидерства к ассоциации; на уровне общества -- от магической формы развития общества к интегральной форме ее развития. Общества (табл.1).

Рождение и развитие модели трансформации GENE в природе и культуре. Культура и духовность: движение от южной модели к восточной, северной и западной моделям формирования и трансформации мировой культуры. Мировые перспективы, транслируемые в процессе эволюции развития человечества: от сообществ (социумов) к обществам. Южная модель -- природа как система, обеспечивающая выживание сообществ (социумов, маленьких групп людей); восточная модель -- культура и духовность, представляющие собой систему, создающую условия для развития прав, культа, религий и др.; северная модель -- модель технологий и науки -- представляет собой систему правил, порядка, институтов власти и иерархии, развивает структуры управления, роль и функции государств, общественную формацию и др.; западная модель -- финальная модель экономики и менеджмента, в котором человек вовлечен в процессы обмена и торговли, представляет собой систему обменных процессов. В такой модели выбор и реализация управленческого происходит исключительно из прагматической точки зрения (целесообразности, выгоды, ценности).

Человечество зародилось на Юге (в Африке), а затем начало свое перемещение на Восток, Север и Запад и в процессе такого движения происходило изменение культуры, то есть системы ценностей, которые легли в основу формирования и развития, точнее трансформации в процессе развития мировой культуры, а затем и в основу формирования трансформации и развития модели управления (модели менеджмента). Можно выделить следующие модели мировых культур: South -- Humanism (гуманизм); East -- Holism (холизм); North -- Rationalism (рационализм); West -- Pragmatism (прагматизм).

Трансформационные потоки и взаимосвязь индивидуума, компании (организации) и общества в GENE-спиральной модели можно показать с помощью трансформационных потоков (Transformational Flows), которые демонстрируют взаимосвязь корпоративного менеджмента на разных уровнях управления: индивидуума, личности (self); на уровне компании, организации (company, organization); на уровне общества (society). С ними связаны все выше перечисленные модели ТМ: Гуманизм (рождение на земле) -- формирование, рождение, юность, быть передовым, единственным; Холизм (появление) -- реформирование, взросление, дифференциация, формирование мифического (мистического) общества; Рационализм (навигация) -- движение, перемещение, нормирование, взросление, интеграция и перспективность общества; Прагматизм (осуществление) -- действие, трансформирование, создание ассоциаций, интеграция.

Построение эффективной компании (организации) и ее основные функции. Трансперсональные функции компании: южная модель -- трансформация конкурентной стратегии в стратегическое обновление; восточная модель -- переход от концепции организационного развития к концепции культурной динамики; северная модель -- переход к трансдисциплинарным областям, закрепление функции научных исследований, связанных с социальными инновациями; западная модель -- формирование интегральной компании, функция финансового менеджмента и учета (рис.1), (табл. 1). Трансформация западной функции -- трансформация финансов (на уровне организации), капитала (на уровне общества) и потенциала (на уровне личности). Переход от неперсонифицированных финансов к трансперсональному устойчивому развитию на уровне индивидуума, организации (компании) и общества. Понятие финансового (философия "ян-экономика") и социального (философия "ин-экономика") капиталов. Прогноз -- переход от финансового к человеческому капиталу. В южной модели менеджмента -- социальный капитал, в

восточной -- духовный капитал, в северной -- интеллектуальный капитал и в западной -- финансовый капитал. Следующий шаг от финансового капитала... к социальному капиталу. Все виды капитала вместе представляют интегрированный капитал.

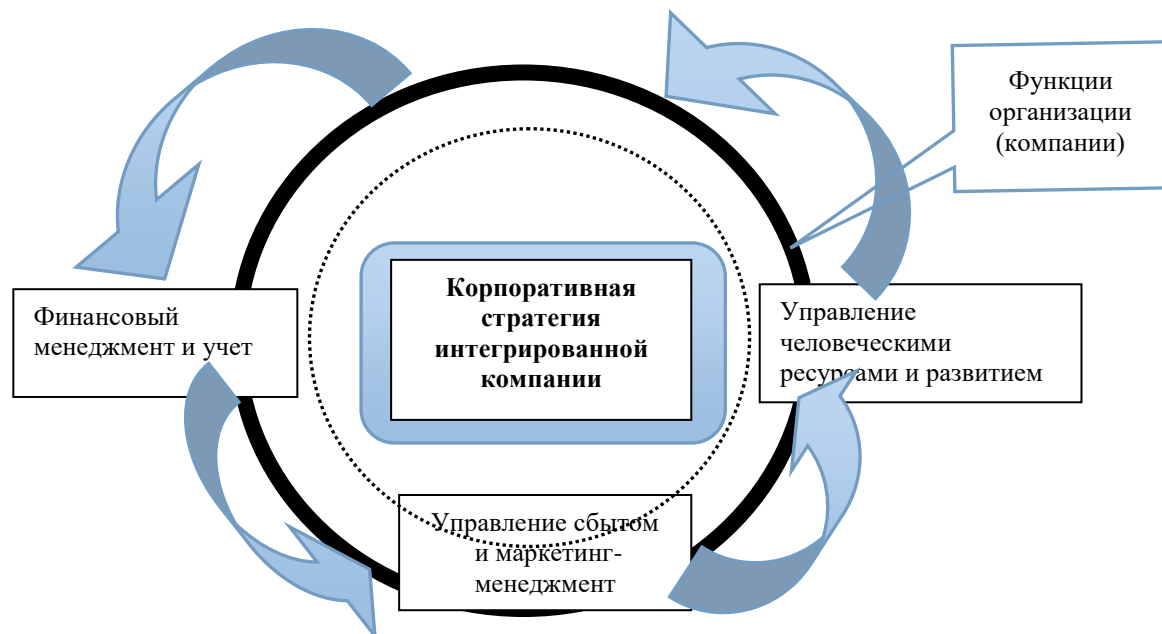


Рисунок 1 – Традиционные функции предприятия (The conventional functions of the enterprise)

Сущность и методология менеджмента трансформации бизнеса, основные фазы: представление, вовлечение, трансформация и оптимизация. Методология интеграции специальных знаний, технологий. Методология BTM2 глобальных компаний, действующих на мировых рынках. Мета менеджмент -- фундаментальная дисциплина в методологии, помогающая управлять процессом трансформации бизнеса. Стратегия менеджмента описывает как организации успешно могут трансформироваться. Менеджмент ценностей представляет собой прагматический подход к менеджменту, основанный на извлечении выгод, ценностей из трансформации бизнеса. Риск-менеджмент предполагает управление рисками с целью минимизации их негативного воздействия. Управление бизнес-процессами. Трансформационный IT-менеджмент, управление изменениями организации, компетенции и тренинг-менеджмент, программно-проектный менеджмент.

Маркетинг как функция связана с южной моделью и связана с построением общества и природой. Первыми продуктами, которыми обменивалось человечество были натуральные продукты (овощи, мясо и т.д.). Местом, где они обменивались были локальные рынки. И в традиционном понимании организация была “доменом” продаж и рынка и взаимосвязей с потребителями. Управление человеческими ресурсами (HRM). HR представляет собой функцию восточной модели, т.е. функцию общества, связанную с культурой и духовностью. В реальности -- это искусство, религия и это больше, чем природа и сообщество (социум, группа). В этом смысле организация представляет собой источник навыков, умений и способностей, таланта и креативности.

В восточной (холистической) модели уделяется большое внимание формированию и развитию организационной культуры (субкультур) компании. В связи с чем большое внимание уделяется понятийному аппарату и классификации организационных культур.

Одной из классификаций является классификация по Куинну и Квину: клановая культура, адхократия, рыночная культура и бюрократическая культура компании.

Операции, операционный менеджмент -- это функция северного общества, связанная с наукой и технологиями. В традиционном понимании организация представляет собой “домен” артефактов и изобретений, процессов и систем. Финансы -- формируют конечную функцию западной модели, где экономическая и коммерческая функции становятся ведущими. Организация -- “домен” финансового менеджмента и учета.

В таблице 1 показаны четыре функции и их релевантные области познания (дисциплины) и перспективы исследований-инноваций, ведущие к трансформации каждой функции и менеджмента в целом.

Таблица 1 – Трансперсональные (надличностные) функции интегрированной компании (Transpersonal functions of integral company)

Функции	Дисциплины	Область исследований - инноваций
Маркетинг	Социология, психология, экономика, антропология, экология	Отношения
Человеческие ресурсы	История, география, “глубокая” (продвинутый курс) психология, религиозное учение	Обновление
Операции	Философия, науки о системе, науки об окружающей среде, исследование операций	Причины
Финансы	Экономика, политические науки, математика и статистика	Реализация, осуществление

Тема 1.2. Корпоративный менеджмент и корпоративное управление (КУ): основные различия. Сущность, принципы и модели КУ. Органы управления глобальной компании

Понятия “корпоративный менеджмент” и “корпоративное управление”: сущность, общее и особенности. Принципы и исторические аспекты становления КУ; цели и задачи КУ; источники КУ; модели (англо-американская, европейская (немецкая), японская и российская) корпоративного управления: сущность и особенности; раскрытие информации в корпоративном управлении; участники корпоративных отношений: акционеры, группы акционеров, контрольный пакет акций и контроль над деятельностью, баланс ответственности и роль стейкхолдеров; система КУ и создание стоимости.

Учреждения и институты системы КУ (группы влияния); наблюдательный совет директоров (НСД), его функции и компетенции; институт независимых директоров и возможности его использования в условиях России; российская модель контрольного органа компании; управляющее звено КУ -- менеджеры компании; роль акционеров и других совладельцев; определение стоимости внедрения эффективного КУ.

Теория и практика делового взаимодействия бизнес-партнеров. Формы государственного и частного партнерства.

РАЗДЕЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Тема 2.1. Процессы трансформации в глобальной компании. Базовые модели компании и особенности организационных изменений и организационного развития.

Подходы, направления и методы стратегических организационных изменений и организационного развития. Классические модели организационных изменений

Процессы трансформации в глобальной компании, трансформация, ориентированная на создание интегрированной компании. Причины и направления трансформации в компании. Взаимосвязь трансформационного менеджмента, концепций управления изменениями в компании и организационного развития.

Представления и базовые модели компании. Особенности организационных изменений в зависимости от доминирующей модели организации деятельности компании. Предпосылки использования интегративного подхода к стратегическим изменениям компании, факторы организационного потенциала. Эволюционный и революционный подходы, концептуальных направления и методы стратегических организационных изменений. Базовые стратегии организационного развития.

Классические модели управления организационными изменениями. В теории и практике управления изменениями в организации существуют следующие классические модели: 1) модель изменений К. Левина, 2) модель управления изменениями Л. Грейнера; 3) теория Е и теория О изменений; 4) модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли; 5) модель «кривой перемен» Дж. Дак, 6) модель изменений Р.Липитта, 7. Модели перемен: модель «переходного периода» и модель «постепенного наращивания».

Политика и программа изменений. Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. По мнению В.М. Распопова, осуществление изменений – это: 1) длительный процесс, который занимает много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после осуществления перемен. Важной частью этого процесса является выбор альтернативы, от которого зависит будущее организации; 2) системный процесс, затрагивающий всю организацию; 3) процесс, осуществляемый в условиях высокой неопределенности; 4) процесс, затрагивающий интересы многих людей, а следовательно, требующий особого внимания человеческому фактору при внедрении организационных изменений; 5) переходный процесс от одного к другому устойчивому состоянию организации.

По политикой изменений понимается тот или иной подход, представляющий сложный комплекс выше описанных процессов, направленный на внедрение изменений.

На выбор политики изменений оказывают влияние многие факторы: темп осуществления изменений; степень и вид ожидаемого сопротивления со стороны персонала компании; наличие полномочий у инициатора изменений; наличие требуемой информации; факторы риска.

Для того, чтобы осуществить какие-либо изменения в организации, необходимо четко представлять как она будет выглядеть в будущем. Для этого следует воспользоваться следующими рекомендациями: 1) проанализировать источники прибыли организации; 2) изучить потребности и запросы потребителей; 3) провести маркетинговые исследования; 4) проводить непрерывное изучение окружающей среды; 5) каждую трудность на рынке следует рассматривать как возможность для создания чего-то нового; 6) изучать новые сферы бизнеса; 7) оценивать свои возможности в новых отраслях; 8) рассматривать возможное расширение отрасли, в которой работает организация; 9) создавать и поддерживать свои конкурентные преимущества; 10) осуществлять постоянный сбор и управление информацией; 11) разрабатывать статистическую

документацию и анализировать ее; 12) не проводить рабочее время «сидя за столом»; 13) мыслить творчески и широко.

Существуют следующие способы реализации политики организационных изменений: а) специальные проекты и задания; б) организация целевых и рабочих групп; в) использование эксперимента; г) показательные проекты; д) создание новых организационных подразделений; е) использование новых форм организации труда.

Наиболее популярным способом осуществления организационных изменений являются специальные проекты и задания, суть которых заключается в том, что лицу или подразделению в пределах существующей структуры дается специальное задание временного характера, причем ему могут выделить для этого какие-либо ресурсы. Для мобилизации ресурсов и принятия управленческих решений, которые выходят за пределы компетентности работника, руководитель проекта или координатор обращается к высшему руководству. Это переходная система между обычной и особой структурой.

В качестве временных структур используются целевые и рабочие группы либо на одном этапе процесса (например, чтобы установить необходимость в изменениях и разработать альтернативы), либо на протяжении всего процесса для его планирования и координации. Отбор членов временной группы чрезвычайно важен. Они должны иметь возможность и желание сделать что-то с проблемой, находящейся в центре перемен, иметь время для участия в работе группы.

Использование эксперимента позволяет проверить обоснованность мероприятий по внедрению изменений в организации.

Показательные проекты используются для того, чтобы проверить, эффективна ли новая схема, включающая значительные технологические, организационные или социальные изменения, и требующая крупных финансовых затрат. Подготовленный соответствующим образом и контролируемый показательный проект позволяет получить опыт и свести к минимуму риск, связанные с введением новой важной схемы.

Новые организационные подразделения часто создаются, если руководство решило продолжать изменения (например, разработать методологию и начать предоставление маркетинговых услуг) и постановило, что с самого начала необходимо привлечь к их осуществлению ресурсы и средства.

Новые формы организации труда включают людей, участвующих в реорганизации и перестройке своей работы. Внешний консультант, менеджер или специалист могут действовать как катализатор, но лишь сама группа решает, какая ей нужна схема организационной структуры. В таком случае большая ответственность возлагается на группу, а не на отдельного сотрудника, тем самым уменьшается необходимость в активном надзоре.

Большое внимание уделяется методам по профилактике и предотвращению сопротивления со стороны персонала компании организационным изменениям.

Кроме понятия «политика изменений» выделяются такие понятия как «программа изменений» и «организации – проводники изменений». Программа изменений – взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Успех зависит от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании. В теории и практике управления организационными изменениями выделяют такое понятие, как «организации – проводники изменений». Так называются организации, которые способны непрерывно осуществлять нововведения,

совершенствоваться и делать это прежде, чем потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений.

Тема 2.2. Выбор модели стратегических изменений (трансформации) глобальной компании

Модель стратегических изменений и технология ее выбора в зависимости от циклического развития компании. Основные модели стратегических изменений: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LC), модель Хофера-Шенделя (Hofer/Schendel), модель добавленной экономической стоимости EVA. Этапы процедуры выбора и реализации моделей, их особенности и целесообразность использования.

Динамика экономических показателей и жизненного цикла организации (компании) (ЖЦО) и матрица ADL. Переменные ADL и факторы, характеризующие позиции компании, а различных этапах ее жизненного цикла. Виды стратегий, особенности и уровни формулирования стратегии в модели Хофера-Шенделя и изменения в компании. Типы идеального корпоративного бизнеса в модели Хофера-Шенделя. EVA-универсальная модель оценки эффективности изменений в бизнесе. Цели и использования и методика расчета показателя EVA.

Методика диагностики и изменения корпоративной культуры по методу Organizational Cultural Analytic Instrument (OCAI) (оценки конкурирующих ценностей компании). Анализ корпоративной культуры и разработка и реализация мер стратегического обновления глобальных компаний.

Тема 2.3. Диагностика и изменение модели ТМ компании и формирование стратегии развития компании

Диагностика и изменение модели трансформационного менеджмента (ТМ) по методу OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument). Управление изменением в модели ТМ. Методы и инструменты оценки модели ТМ, разработка мероприятий изменения стратегии развития компании, формирования модели интегрированной компании.

6. ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА

Таблица 6.1 – Практические занятия/ Семинарские занятия / Лабораторные работы

№ темы	Тема занятия ¹⁵	Вид занятия/Оценочные средства
1	2	3
1.1	Кейс: «О новой парадигме управления (анализ: основных направлений развития российского менеджмента; современных теорий классического менеджмента; особенностей концепции трансформационного менеджмента; моделей ТМ; прогноз модели российского менеджмента через 3-5 лет)»	ПЗ:Решение кейсов
1.2	Кейс: «Органы управления глобальной компании. Развитие НК «Роснефть»)»	ПЗ:Решение кейсов
2.1	Кейсы: 1. «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»;	ПЗ:Решение кейсов

	2. «Сравнение стратегий нефтяных компаний и оценка их эффективности»	
2.2	Кейс: «Определение стадии жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным. Политика и модель стратегических изменений группы предприятий «ГОТЭК»»	ПЗ:Решение кейсов
2.3	Аналитическая работа: «Диагностика и изменение модели ТМ компании и формирование стратегии развития компании»	ПЗ:Аналитическая (проектная) работа

* ПЗ – практические занятия, СЗ – семинарские занятия, ЛР – лабораторные работы

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

7.1. Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины

Для формирования четкого представления об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине в самом начале учебного курса, обучающийся должен ознакомиться с учебно-методической документацией:

- рабочей программой дисциплины: с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, перечнем знаний и умений, которыми в процессе освоения дисциплины должен владеть обучающийся;
- порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации;
- графиком консультаций преподавателей кафедры.

Систематическое выполнение учебной работы на занятиях лекционных и семинарских типов, а также выполнение самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину.

В процессе освоения дисциплины обучающимся следует:

- слушать, конспектировать излагаемый преподавателем материал;
- ставить, обсуждать актуальные проблемы курса, быть активным на занятиях;
- задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений;
- выполнять задания практических занятий полностью и в установленные сроки.

При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на занятиях семинарского типа.

Обучающимся, пропустившим занятия (независимо от причин), не имеющим письменного решения задач или не подготовившимся к данному занятию, рекомендуется не позже, чем в 2 – недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме.

7.2. Организация самостоятельной работы

Под самостоятельной работой обучающихся понимается планируемая работа обучающихся, направленная на формирование указанных компетенций, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, без его непосредственного участия.

Методическое обеспечение самостоятельной работы при наличии обучающихся лиц с ограниченными возможностями представляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Виды самостоятельной работы по дисциплине представлены в таблице 7.2.1.

Таблица 7.2.1 – Организация самостоятельной работы обучающегося

№ темы	Вид самостоятельной работы
1	2
1-4	Эссе (презентация)
5	Аналитическая (проектная) работа

Каждый вид СРО, указанный в таблице 7.2.1 обеспечен методическими материалами.

Для обучающихся заочной формы обучения разработаны методические рекомендации по выполнению контрольных работ. Методические рекомендации включают в себя все виды самостоятельной работы, предусмотренные для успешного освоения дисциплины.

8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В рамках реализации дисциплины «Трансформационный менеджмент» используются разнообразные образовательные технологии как традиционные, так и с применением активных и интерактивных методов обучения.

Активные и интерактивные методы обучения:

лекция-дискуссия (темы № 1-2);

Метод кейсов (темы № 1-5);

Презентации (темы №1-4);

Аналитическая проектная работа (Тема № 5).

Лекция-дискуссия представляет собой такую форму лекции, когда имеет место активное взаимодействие преподавателя и обучающихся. Лекция-дискуссия предполагает свободный обмен мнениями, идеями, и взглядами по изучаемым вопросам. Преимуществами такой формы общения являются: а) активизация познавательной деятельности аудитории; б) возможность преподавателя управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых обучаемых; в) возможность у обучающихся проанализировать, обсудить конкретные практические ситуации по выбору и реализации модели корпоративного менеджмента, выбора методов эффективного управления коллективом. Сложности: а) высокая трудоемкость подготовки к лекции, так как требуется большая работа над подбором вопросов для раскрытия темы в процессе дискуссии; б) требуется предварительно продумать все возможные траектории развития обсуждения в связи с чем необходимо выбрать обоснованные методы управления дискуссией для получения желаемого эффекта.

Метод кейсов (от англ. case method) представляет собой метод конкретных ситуаций или метод ситуационного анализа, то есть техника обучения, которая использует описание реальных организационно-управленческих, экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Использование данного метода обучения предполагает то, что обучающиеся должны изучить ситуацию, разобраться в сути проблем и предложить возможные управленческие решения и выбрать лучшее из них. Кейсы формируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Презентация (от лат. Praesento означает представление) – это такой документ или комплект документов, который предназначен для представления проекта, цель которой заключается в том, чтобы донести до аудитории полноценную информацию об объекте презентации в удобной и наглядной форме.

Аналитическая (проектная) работа – работа, связанная с изучением, преобразованием и осмысливанием разнообразной информации с целью глубокого и целостного понимания поведения изучаемого объекта и среды его функционирования. Аналитическая работа представляет собой составную часть процесса управления и необходимую предпосылку повышения качества принимаемых управленческих решений. Аналитическая работа требует специфических знаний по работе с информацией, методам ее обработки. Результатом аналитической работы является создание образа объекта, проекта. Создание проекта представляет собой целенаправленную работу, которая обладает последовательностью процедур, ведущих к достижению эффективных решений. Она характеризуется структурой процесса решения задачи проектирования, которая помогает ответить на вопрос «Как это делать?». В настоящее время предложен ряд структур и алгоритмов проектирования, совпадающих в основных чертах и различающихся только в содержании или названии отдельных этапов.

9. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

9.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Таблица 9.1.1 – Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Библиографическое описание издания (автор, заглавие, вид, место и год издания, кол. стр.)	Основная / Дополнительная литература	Книгообеспеченность	
		Кол-во экз. в библ. СПбГЭУ	Электронные ресурсы
Сулейманкадиева, Алжанат Эльдеркадиевна. Трансформационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.Э.Сулейманкадиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, Ин-т магистратуры . – Электрон. текстовые дан. (1 файл : 748 Кб) . – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2015 . – Загл. с титул. экрана . – Имеется печ. аналог .	Осн	35	ЭБ OPAC.U NECON .RU .
Современный стратегический менеджмент : учебник для магистров / [А.М.Аронов и др.] ; под ред. А.Н.Петрова ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. экон. ун-т . – Электрон. текстовые дан. (1 файл : 6,34 МБ) . – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2018 . – Авт. указаны на обороте тит. л. – Среди авт. также: И.Я.Блехцин, М.А.Зверева, А.Н.Петров, И.И.Петрова . – Загл. с титул. экрана . – Имеется печ. аналог . – Авторизованный доступ по паролю . – Библиогр. в конце гл.	Осн	150	ЭБ OPAC.U NECON .RU .

Рыманов, Александр Юрьевич Корпоративное управление : Учебник : ВО - Бакалавриат / Новосибирский государственный университет экономики и управления ; Новосибирский государственный университет экономики и управления 2, перераб. и доп. – Москва : ООО "Научно- издательский центр ИНФРА-М", 2018. – 395 с.	Доп	-	ЭБС ZNANI UM
Бочарова, Ирина Юрьевна. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : Учебник .– Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014 . – 368 с.	Доп	-	ЭБС ZNANI UM

Таблица 9.1.2 – Перечень современных профессиональных баз данных (СПБД)

№	Наименование СПБД
1	Электронная библиотека Grebennikon.ru – www.grebennikon.ru
2	Научная электронная библиотека eLIBRARY – www.elibrary.ru
3	Научная электронная библиотека КиберЛеника – www.cyberleninka.ru
4	База данных ПОЛПРЕД Справочники – www.polpred.com
5	База данных OECD Books, Papers & Statistics на платформе OECD iLibrary – www.oecd-ilibrary.org

Таблица 9.1.3 – Перечень информационных справочных систем (ИСС)

№	Наименование ИСС
1	Справочная правовая система КонсультантПлюс (инсталлированный ресурс СПБГЭУ или www.consultant.ru)
2	Справочная правовая система «ГАРАНТ» (инсталлированный ресурс СПБГЭУ или www.garant.ru)
3	Информационно-справочная система «Кодекс» (инсталлированный ресурс СПБГЭУ или www.kodeks.ru)
4	Электронная библиотечная система BOOK.ru - www.book.ru
5	Электронная библиотечная система ЭБС ЮРАЙТ – www.urait.ru
6	Электронно-библиотечная система ЗНАНИУМ (ZNANIUM) – www.znanium.com
7	Электронная библиотека СПБГЭУ – opac.unecon.ru

9.2. Материально-техническое обеспечение учебного процесса

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Таблица 9.2.1 – Перечень программного обеспечения (ПО)

№ п/п	Наименование ПО
1	Microsoft Windows Professional (КОНТРАКТ № 244/20 «26» июня 2020 г)
2	Microsoft Office Professional (КОНТРАКТ № 244/20 «26» июня 2020 г)
3	7-Zip (freeware)

10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Университет обеспечивает:

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению: размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий; присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху: надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата: возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения кафедры, а также пребывание в указанных помещениях.

Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

11. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом и является приложением к рабочей программе дисциплины (модуля).