

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.В.11  
(индекс дисциплины)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Управление организационными системами  
(наименование дисциплины)

по направлению подготовки (специальности)

38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)/специализация  
Производственный менеджмент

Форма обучения: заочная

Год набора: 2020

Общая трудоемкость: 4 ЗЕТ

**Распределение часов дисциплины по курсам**

<b>Курс</b> <b>Форма контроля</b> <b>Вид занятий</b>	1	<b>Итого</b>
	экзамен	
Лекции	4	4
Лабораторные		
Практические	8	8
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,35	0,35
Контактная работа	12,35	12,35
Самостоятельная работа	123	123
Контроль	8,65	8,65
<b>Итого</b>	144	144

Рабочую программу составил(и):

Доцент, к.э.н. Данилова С.Ю.

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рецензирование рабочей программы дисциплины:



Отсутствует



Рецензент

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана специальности 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент

**Срок действия рабочей программы дисциплины до «29» августа 2025 г.**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

---

(протокол заседания № 1 от «29» августа 2019 г.).

### 1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – сформировать у студентов теоретические основы и практические навыки принятия управленческих решений для обеспечения полной и достоверной информацией высший менеджмент организации в процессе управления организационными системами и развитием.

### 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: знания, полученные на предыдущих этапах обучения.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Менеджмент, Производственный менеджмент, Стратегический менеджмент

### 3. Планируемые результаты обучения

<b>Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)</b>	<b>Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>
ПК-3- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	-	Знать: этапы проведения стратегического анализа
		Уметь: использовать стратегический анализ при разработке и осуществлении стратегии организации
		Владеть: навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

#### 4. Структура и содержание дисциплины

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
Теоретические основы управления организационными системами	Лек 1	Понятие и сущность управления	1				
	Ср	Самостоятельная работа	1		3		Тестовые вопросы электронного учебника/
	Лек 2	Определение стратегии. Стратегический процесс	1				
	Ср	Самостоятельная работа	1		3		Тестовые вопросы электронного учебника
	Лек 3	Сбалансированная система показателей, как эффективный метод управления организационными системами	1	2			
	Пр	Расчет себестоимости	1				Учебные задания вручную
	Ср	Самостоятельная работа	1		3		Тестовые вопросы электронного учебника
Модуль 2. Анализ внешнего окружения предприятия в	Лек 4	Методы оценки внешнего окружения	1				
	Пр	Расчет эффективности инвестиций	1	2	15		Учебные задания вручную

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
целях управления организационными изменениями	Ср	Самостоятельная работа	1		3		Тестовые вопросы электронного учебника
	Лек 5	Анализ внешнего окружения предприятия	1				
	Пр	Практическое занятие		2	15		Учебные задания вручную
				2			
	Ср	Самостоятельная работа	1		3		Тестовые вопросы электронного учебника
	Лек 6	Ключевые факторы успеха	1				
	Пр	Практическое занятие		2	15		Учебные задания вручную
	Ср	Самостоятельная работа	1		3		Тестовые вопросы электронного учебника

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
Модуль 3. Выбор и реализация стратегии управления организационными изменениями	Лек 7	Разработка и выбор стратегии	1	2			
	Ср	Самостоятельная работа	1		3		Тестовые вопросы электронного учебника
	Лек 8.	Реализация стратегии посредством оценки сбалансированных показателей	1				
	Ср	Самостоятельная работа	1		3		Тестовые вопросы электронного учебника
	ПА	Промежуточная аттестация	1	0,35			
	К	Контроль	1	8,65	40		Итоговое тестирование
Итого:				144	100		

## 5. Образовательные технологии

При реализации учебных процессов по освоению дисциплины с целью формирования компетенций у студентов используются дистанционные образовательные технологии

.....  
.....

## 6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.). Прослушивание аудио – и видеозаписей по заданной теме, решение, кейс-задач и др.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

...

## 7. Оценочные средства

### 7.1. Паспорт оценочных средств

Курс	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства <sup>1</sup>
1	ПК-3- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<i>Учебные задания вручную №1-3 Тестовые задания №№ 1-500 Вопросы к экзамену № 1-60</i>

### 7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

#### 7.2.1. Тестовые задания (наименование оценочного средства)

#### Тема 1.1. Понятие и сущность управления

1. Организация – это живой организм, который постоянно движется:

- В направлении спада;
- В направлении роста;
- Вперед;
- В направлении роста и спада.

2. Какими преимуществами обладает малая организация:

- Гибкость, глобальный охват рынка, сложная структура, стабильный рынок;
- Возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок;
- Гибкость, быстрая реакция и плоская, ограниченная структура;
- Высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура.

3. Какие утверждения являются верными?

- ☒ Малый размер компании является одним из главных условий успеха фирмы в глобальной экономике, а именно из-за гибкости и способности быстро реагировать на изменения рынка;
- ☒ Организациям большого размера, для того, чтобы быть конкурентоспособными в глобальном масштабе, необходимы огромные ресурсы;
- ☐ Большой размер компании является одним из главных условий успеха фирмы в глобальной экономике;
- ☐ Организациям малого размера, для того, чтобы быть конкурентоспособными в глобальном масштабе, необходимы огромные ресурсы.

Какими преимуществами обладает большая организация:

- Гибкость, глобальный охват рынка, сложная структура, стабильный рынок;
-



Экономия на масштабах, глобальный охват рынков, сложная структура, стабильный рынок;

- Гибкость, региональный охват рынка, простая структура, поиск собственной рыночной ниши;
- Экономия на масштабах, региональный охват рынка, простая структура, стабильный рынок.

4. Жизненный цикл организации – это:

Время от момента рождения организации до ее ликвидации;

- Подготовительный этап, предшествующий созданию организации;
- Период стабильной и эффективной работы организации;
- Период роста организации.

5. Согласно модели Л. Грейнера, жизненный цикл организации состоит из \_\_\_\_ стадий.

- 6;
- 3;
- 5;
- 4.

6. Сколько стадий жизненного цикла выделил И. Адизес?

- 5;
- 6;
- 10;
- 4.

7. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- Ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- Давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- Ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- Ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

8. На какой из стадий жизненного цикла по И. Адизесу, совершаются три принципиальных события: делегирование полномочий, изменения в руководстве, переориентация целей?

- Ухаживание;
- Младенчество;
- Бюрократизация;
- Юность.

9. На стадии жизненного цикла по И.Адизесу «Юность№» совершаются следующие основные события:

- ☒ Делегирование полномочий;
- ☒ Изменение в руководстве;
- ☒ Переориентация целей;
- ☐ Изменение приоритетов.

10. Определяющим фактором успеха организации является способность справляться с:  
Конкурентами;

- Стихийными бедствиями;
- Прибылью;
- Проблемами;
- Внешним факторами.

11. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

- Потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
- Потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;  
Она описывает организационное развитие в общих чертах;
- Потому что она циклична.

12. И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации:

- Управляемости и творчества;  
Гибкости и контролируемости;
- Организованности и слаженности;
- Миссии и цели.

13. Что такое «Салем-сити» в модели И. Адизеса?

- Стадия развития в организации;  
Доминирование межличностных конфликтов;
- В модели не используется;
- Внешний фактор.

14. Стадия регулярного менеджмента используется в описании:

- Концепции фазовой трансформации бизнеса Л. Грейнера;
- Модели жизненного цикла И. Адизеса;
- Модели "кривая перемен" Дж. Дакка;
- Нигде.

15. Характерными чертами творческой фазы роста в модели Л. Грейнера являются:

- ☒ Основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями способностями. Они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже;
- ☐ Наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;
- ☒ Общение между сотрудниками довольно интенсивное и носит скорее неформальный характер;
- ☐ Передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре;
- ☐ Внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений.

16. Одним из наиболее удачных определений, является определение, предложенное Р. Дафтом: «Организационные изменения определяются как:

- Взаимоотношения субъектов рыночной экономики;  
Освоение компанией новых идей или моделей поведения;
- Совокупность различных (объективных и субъективных) факторов;

- Экономическую свободу;
- Состояние законодательной базы.

17. Последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации:

- Внешнеполитическая и экономическая ситуация;
- Государственное регулирование;
- Наличие в достаточном количестве природных факторов производства;
- Экономическое положение страны;

Процесс изменения.

18. Что из перечисленного позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени?

- Процессный анализ;
  - Состояние законодательной базы;
  - Внешний фактор;
- Содержательный анализ изменений.

19. Что из перечисленного определяет способ проведения организационных изменений?

Процессный анализ;

- Содержательный анализ изменений;
- Состояние законодательной базы;
- Внешний фактор.

20. В каком из предложенных определений под изменениями понимается «процесс изменения»?

- «Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы»;
- «Изменение – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом»;
- «Организационное изменение – это преобразование организации между двумя моментами времени».
- «Давление на высшее управление, посредничество на высшем уровне руководства, диагностика проблемной области, нахождение нового решения и обязательства по его выполнению, эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов».

21. Какие ученые отмечают, что исследование организационных изменений должно охватывать как содержательную, так и процессную сторону изменений?

Барнетт и Кэррол;

- Р. Дафт;
- Л. Грейнер и И. Адизес;
- К. Левин и Р. Дафт.

22. Что подразумевается под термином «изменения» в менеджменте?

- ☒ Крупномасштабные организационные преобразования: слияния и поглощения, реструктуризации и т.д.;
- ☐ Преобразования на уровне отделов, подразделений, рабочих групп;
- ☐ Множество современных технологий;
- ☒ Процессы, связанные с масштабным внедрением новых технологий в различных сферах деятельности компании.

23. В чем выражается основная цель изменений?

В повышении эффективности производства;

- В приспособлении к новым условиям хозяйствования;
- В адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров;
- В учете потребностей персонала.

24. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- Эволюционный и революционный;
- Процессный и содержательный;
- Структурный, содержательный и процессный;
- Организационный и производственный.

#### **Краткое описание и регламент выполнения**

1 Студент обязан пройти итоговое тестирование в центре тестирования

2 По итогам теста формируется оценка по дисциплине

#### **Критерии оценки:**

Оцениваются автоматически в системе тестирования в центре тестирования

### **7.2.2. Практические задания**

#### **1.Тема «Методы оценки внешнего окружения»**

**Задание 1.** Используя модель 5 сил Портера, выясните, какие важные изменения произошли в российской отрасли производства хлеба. Сделайте соответствующие выводы.

##### **Методические рекомендации для выполнения задания 1.**

Хлебопекарная отрасль является одной из ведущих отраслей пищевой промышленности в России. Хлеб в нашей стране имеет особое значение. Его производство связано с глубокими традициями. Русский хлеб издавна славился вкусом, ароматом, питательностью, разнообразием ассортимента.

Производственная база хлебопекарной промышленности Российской Федерации включает в себя около 1500 заводов по производству хлеба и более 5000 мини-пекарен, которые обеспечивают ежегодную выработку примерно 21 млн. тонн хлебной продукции, в том числе около 12,7 млн. тонн вырабатывается на крупных хлебозаводах.

Учитывая социальную значимость хлеба, формирование эффективных условий функционирования хлебопекарного сектора на основе развития конкуренции позволит создать благоприятные условия для развития хлебопечения и повысить инвестиционную привлекательность отрасли.

В 2011 году компании-производители выработали 6,6 млн. т изделий хлебобулочных недлительного хранения, что составляет 97,8% к показателю 2010 года.

Регионами с наибольшими объемами производства мучных изделий в 2011 году стали г. Санкт-Петербург, Кемеровская область, Краснодарский край и Челябинская область. Доля Санкт-Петербурга в структуре российского производства мучных кондитерских изделий составила 7,5%, Кемеровской области - 6,0%, Краснодарского края - 4,7% и Челябинской области - более 4%; доли Московской, Омской областей и г. Москвы составляют в пределах 3,4 - 3,5%.

В июне 2012 года выработали 544 тыс. тонн изделий хлебобулочных недлительного хранения, что составляет 98,4 % к июню 2011 года. Что касается индекса производства, то в I полугодии 2012 года к соответствующему периоду 2011 года он остановился на показателе 98,4 %.

Реализация Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности на среднесрочную перспективу (2013 - 2016 годы) предусматривает модернизацию технологической базы хлебопекарной промышленности с обновлением 618 основных технологических линий в 287 хлебопекарных организациях в Белгородской, Брянской, Воронежской, Курской, Московской, Рязанской, Тверской, Ленинградской, Нижегородской, Оренбургской, Саратовской и Свердловской областях, в Краснодарском и Ставропольском краях, Республике Башкортостан, Республике Татарстан и Республике Мордовия.

В результате, к концу 2016 года будет обеспечено доведение коэффициента обновления основных фондов до 12,2 %.

## **2. Тема «Анализ внешнего окружения предприятия»**

**Задание 2.** С помощью модели STEP исследуйте макроокружение отрасли ОАО «Тольяттихлеб».

### **Методические рекомендации для выполнения задания 2.**

Юридический адрес: Самарская область, г. Тольятти, ул. Голосова, д. 16, хлебзавод № 2, БКК. Генеральный директор - Зеленцов Юрий Анатольевич.

Основной вид деятельности предприятия: Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения.

Продукция «Тольяттихлеб»: ржаной хлеб, пшеничный хлеб, тостовый хлеб, диетический хлеб, батоны, булочки, сушки и пряники, торты, пирожные.

Цели организации:

-увеличение объема реализации хлебобулочных, кондитерских и бараночных изделий;

-увеличение прибыли компании путем достижения конкурентоспособной себестоимости продукции и снижения затрат;

-разработка и вывод на рынок новой востребованной качественной продукции;

-обеспечение стабильной работы оборудования;

-взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками сырья, упаковки и материалов;

-повышение квалификации персонала и его ответственности за качество продукции.

На предприятии применяется линейно-функциональная структура управления. Сущность её в том, что линейный персонал хлебокомбината имеют в своём подчинении ряд функциональных органов, каждый из которых по своей функции, на основе сбора и обработки информации, разрабатывает проект соответствующего решения задач, который после утверждения линейным руководителем является обязательным для соответствующего исполнителя.

Рассмотрим экономические показатели предприятия, представленные в таблице 1.

Данные таблицы 1 свидетельствуют о стремительном росте выручки от продаж. Темп роста составляет 111,9 %. Увеличение объёмов производства хлебобулочных

изделий позволило расширить товарный ассортимент и более полно удовлетворить потребности населения. Себестоимость продукции также выросла, потому что увеличились и расходы предприятия. Так как выручка от продаж выросла, то и прибыль предприятия тоже увеличилась на 6451 рублей. Вырос собственный капитал, а также снизился заёмный капитал в 2 раза, что говорит о положительной тенденции на предприятии. А вот производительность труда снизилась. Производительность труда находится в прямой зависимости от его эффективности. Показатель фондоотдачи упал на 3,8 руб. Рентабельность предприятия представляет собой прибыльность предприятия, который позволяет оценивать эффективность его деятельности, определять финансовую устойчивость, разрабатывать оптимальные стратегические и тактические решения. Анализируя данные табл.1, можно сделать вывод, что показатели рентабельности довольно низкие, то есть степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств низкая.

Таблица 1- Экономические показатели деятельности управления ОАО «Тольяттихлеб».

Показатели	2011	2012	Изменен ие	Темп роста %
1	2	3	4	5
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	44 5960	499 470	53510	111,9
2. Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	33 6000	350 000	14000	104,1
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	48 27	592 3	1096	122,7
4. Прибыль от продажи, тыс.руб.	18 425	248 76	6451	135
5. Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	17 475	228 70	5395	130,8
6. Чистая прибыль, тыс.руб.	16 534	205 79	4045	124,4
7. Стоимость основных средств, тыс.руб.	14 978	192 57	4279	128,5
8. Стоимость активов, тыс.руб.	27 000	359 78	8978	133,2
9. Собственный капитал, тыс.руб.	64 000	927 88	28788	144,9
10. Заемный капитал, тыс.руб.	10 0000	500 00	-50000	50
11. Численность ППП, чел.	10	14	4	140
12. Производительность труда, тыс.руб. (1/11)	44 596	356 76,4	-8919,5	80
13. Фондоотдачи, руб. (1/7)	29, 7	25, 9	-3,8	87,2
14. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	16, 5	13, 8	-2,7	83,6
15. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9*100%)	25, 8	22, 1	-3,7	85,6
16. Рентабельность продаж, % (4/1*100%)	4,1 32	4,9 81	0,849	120,5
17. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10))	0,1 07	0,1 61	0,054	1,505
18. Затраты на рубль выручки от продажи, (2/1*100 коп.)	75, 343	70, 075	-5,268	93

### **3.Тема «Ключевые факторы успеха»**

**Задание 3.** Провести анализ стратегических групп на основании приведенных данных о хлебобулочных предприятиях, представленных в таблице 3.

Таблица 3 Анализ стратегических групп проведения изменения.

Основные показатели																		
	« ОАО Коломенское»	«Фермер»	Пекарня «Хлебков»	«Восход»	«Ярхлебпром»	«Тонус»	Ярославский хлебозавод №1	«Росток»	Пекарня «ГОСТОЛ»	«Хлебпром»	ОАО «РусьХлеб»	«Златоустье»	ООО «Яроппродукт»	«ЯрославХлеб»	«Сдоба»	«Хлебозавод №2»	«Каравай»	«Хлебный край»
Объем продаж продукции	1 726	989	543	399	990	990	003	114	234	879	956	992	962	123	536	2 134	3 015	2 579
Кол-во наемных работников	1 10	99	1	00	04	67	23	98	5	19	55	32	0	43	9	2 98	3 23	2 01
Кол-во наименований продукции	2				4		0	2		7			0	0		1 1	3 4	2 5
Кол-во районов поставки продукции	4				2		4	0		3	1	6	0	9		1 5	2 1	1 8
Доля компании на областном рынке	2 ,7	,0	,9	,3	0,9	,4		,9	,9	1,8	,8	,33	,2	3,9	,7	3 ,0	1 4,0	9 ,9
Выручка от продаж (тыс.руб)	1 17,6	87,4	04,5	8,99	01,9	01,0	23,5	76,1	6,87	85,5	57,0	89,5	67,9	56,7	19,8	2 88,1	4 21,3	3 78,4
Срок существования на рынке	9				7	5	9	1		7			0	8		1 1	2 9	2 3
Затраты на рекламу продукции	5 000	400	650	700	500	000	700	000	000	700	800	000	000	800	000	2 900	8 750	4 000



**Критерии оценки:**

15 баллов – за правильное решение задания и сделанными аргументированными выводами.

10 баллов – за правильное решение задания без аргументированных выводов

5 баллов – за решение задания с двумя незначительными ошибками, но с правильным алгоритмом решения или за решение задания с одной ошибкой, и без выводов

1 балл – за попытку решения задания или за решение задания с тремя незначительными ошибками, но с правильным алгоритмом решения

**7.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины****7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации**

Курс \_\_\_\_1\_\_\_\_

№	Вопросы
1.	Предпосылки возникновения управления изменениями
2.	Закономерности развития организации
3.	Обоснование необходимости организационных изменений
4.	Понятие и история развития теории организационных изменений
5.	Сравнительные характеристики больших и малых организаций
6.	Причины, вынуждающие организацию расти.
7.	Причины, вынуждающие организацию сдерживать рост
8.	Уровни управления изменениями по Р. М. Кантеру
9.	Модель жизненного цикла организации Б.Мильнера
10.	Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера
11.	Модель жизненного цикла организации И.Адизеса
12.	Организационные патологии: патологии в строении (оргструктуре) организаций
13.	Организационные патологии: патологии в организационных отношениях
14.	Организационные патологии: патологии в управленческих решениях
15.	Обоснование необходимости изменений в организации.
16.	Причины изменений организационных изменений
17.	Стратегии осуществления изменений.
18.	Управленческое решение при проведении изменений в организации
19.	Основная типологизация управленческих решений
20.	Подходы к определению организационных изменений
21.	Понятие, цель, задачи управления изменениями
22.	Типы организационных изменений
23.	Уровни организационных изменений
24.	Основные компоненты процесса изменений и их характеристика
25.	Компонент процесса изменений «Трёхмерное пространство»
26.	Требования к построению трансформационного треугольника
27.	Компонент процесса изменений «Штурманская карта»
28.	Компонент процесса изменений «Естественные законы»
29.	Организационные патологии: патологии в организационных отношениях
30.	Модель изменений К.Левина
31.	Модель изменений Л. Грейнера
32.	Модель изменений Р.Бекхарда
33.	Построение организационных структур
34.	Методы построения организационных структур
35.	Подходы к управлению изменениями К. Тюрли
36.	Концепция управления изменениями И. Ансоффа
37.	Теория Е и теория О организационных изменений

38.	Модель «кривой перемен» Дж.Дак
39.	Особенности мотивации руководителей проектов изменений
40.	Сопротивление персонала изменениям: понятие и причины.
41.	Характеристика причин сопротивления изменениям
42.	Сопротивление персонала изменениям: виды и формы проявления
43.	Принципы управления процессами изменений
44.	Лидерство в процессе проведения изменений
45.	Причины изменений организационных изменений
46.	Сущность реструктуризации организации.
47.	Подходы к реструктуризации управления организацией
48.	Подходы к реструктуризации управления организацией
49.	Цели задачи реинжиниринга бизнес-процессов
50.	Понятие реинжиниринга бизнес-процессов
51.	Условия реинжиниринга бизнес-процессов
52.	Подходы к оптимизации бизнес-процессов
53.	Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процесса
54.	Концепция «обучающейся организации»
55.	История развития теории организационных изменений
56.	Подходы к реструктуризации управления организацией
57.	Основные принципы создания эффективных организационных структур
58.	Инструменты проведения организационных изменений и развития
59.	Бенчмаркинг и его основные этапы
60.	Оценка эффективности управления организационными изменениями

### 7.3.2. Критерии и нормы оценки

Курс	Форма проведения промежуточной аттестации	Критерии и нормы оценки	
1	Экзамен по накопительному рейтингу	Отлично (зачтено)	85-100 баллов
		Хорошо (зачтено)	70-84 баллов
		Удовлетворительно (зачтено)	55-69 баллов
		Неудовлетворительно (не зачтено)	0-54 баллов

В случае если студент не согласен с результатами накопительного рейтинга он имеет право сдать экзамен устно по вопросам к промежуточной аттестации и сформированным на их основе билетам

#### Критерии оценки за устный экзамен

1. Оценка «отлично» выставляется в случае если студент отвечая на вопрос свободно оперирует терминологией, грамотно строит свою речь, ответ основан на изучении не только учебной, но и научной литературы и носит осмысленный характер, а не характер «зазубривания», при этом студент должен высказывать собственную позицию по наиболее спорным вопросам. Студент полностью раскрывает поставленный вопрос и отвечает на дополнительные вопросы.

2. Оценка в «хорошо» выставляется в случае, если студент, отвечая на вопрос свободно оперирует терминологией, но «допускает» незначительные погрешности, ответ основан на изучении не только учебной, но и научной литературы, однако студент затрудняется высказать собственную позицию по наиболее проблемным вопросам и

допускает незначительные стилистические погрешности при построении ответа на вопрос. Студент практически полностью раскрывает поставленный вопрос.

3. Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если ответ носит реферативный характер и основан на изучении только учебной литературы.

4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент не отвечает на вопрос, либо ответ носит характер «обрывочных» знаний. Студент фактически не ориентируется в вопросе.

### **Процедура оценивания**

Перед началом экзамена преподаватель предлагает взять один из билетов. На подготовку дается 30 минут. Билет содержит два вопроса. После чего студент излагает ответы на вопросы. Преподаватель может задавать наводящие и дополнительные вопросы. После ответов преподаватель объявляет оценку студентов с указанием допущенных ошибок (если таковые имелись)

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС <sup>2</sup>
1.	Элияшева, М. И.	Управление изменениями в организации	Учебное пособие	2011	<a href="http://www.iprbookshop.ru/84173.html">http://www.iprbookshop.ru/84173.html</a> (дата обращения: 12.06.2020)
2.	Абрамов, Р. А.	Стратегическое управление развитием территории	учеб. пособие	2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/92116.html">http://www.iprbookshop.ru/92116.html</a> (дата обращения: 12.06.2020)
3.	Егоршин, А. П.	Стратегический менеджмент	учебник	2018	<a href="https://znanium.com/catalog/product/952274">https://znanium.com/catalog/product/952274</a> (дата обращения: 12.06.2020)

<sup>2</sup> Указывается количество экз. для печатных изданий, для электронных изданий – наименование ЭБС.

## 8.2. Дополнительная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Ушакова, О. А.	Стратегическое планирование	учеб. пособие	2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/54161.html">http://www.iprbookshop.ru/54161.html</a> (дата обращения: 12.06.2020)
	Нижегородцева Р.М.	Управление изменениями в современных компаниях	монография	2020	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1065610">https://znanium.com/catalog/product/1065610</a> (дата обращения: 12.06.2020)

### 8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем<sup>3</sup>

- Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» // [Электронный ресурс] сайт -Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>;
- Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>;
- Каталог учебников, оборудования, электронных ресурсов [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: <http://ndce.edu.ru> ;
- Университетская информационная система «Россия»: ресурсы и сервисы для экономических и социальных исследований, учебных программ и государственного управления [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp>;
- Журнал «Вопросы экономики» // [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: <http://www.vopreco.ru>.

### 8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
2	Office Standart	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно

### 8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
1	Аудитория вебконференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-807)	Экран телевизионный, ширмы, проектор на штативе. стол преподавательский, стулья преподавательские., Транспарант-перетяжка, системный блок.
2	Аудитория вебконференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и	Экран телевизионный, ширма, проектор на штативе. стол преподавательский, стул преподавательский, транспарант-перетяжка, системный блок.

<sup>3</sup> Базы данных и информационные справочные системы должны быть актуальны.

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
	промежуточной аттестации. (УЛК-810)	
3	Компьютерный класс. Помещение для самостоятельной работы. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (Г-401)	Стол ученический, стул, ПК с выходом в сеть интернет