

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Серяков Владимир Дмитриевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 13.05.2024 11:49:05  
Уникальный программный идентификатор:  
a8a5e969b08c5e57b011bba6b38ed24f6da2f41a

**АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**Кафедра экономики и менеджмента**



УТВЕРЖДАЮ

Ректор

В.Д. Серяков

«27» августа 2021 г.

**Рабочая программа учебной дисциплины**

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Направление подготовки  
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

**профиль подготовки: менеджмент организации**

**Квалификация (степень) выпускника – бакалавр**

**Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная**

**Москва – 2021**

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Автор: Доцент кафедры экономики и менеджмента, к.эконом.н., доцент, Орлов А.В.

Программа одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента «17 » августа 2021 г., протокол № 1.

Заведующий кафедрой  
экономики и менеджмента



Д.С. Полянский

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Лист изменений  
в рабочей программе

Дата внесенных изменений	Содержание изменений	Подпись

## 1. Наименование дисциплины.

Управление изменениями

### 1.1. Цели освоения дисциплины

- формирование у будущего выпускника системных знаний о закономерностях, моделях, формах и методах осуществления непрерывных плановых изменений в организации для повышения ее эффективности посредством развития способности адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений.

### 1.2. Задачи дисциплины

- знание концепции управления изменениями;
- формирование у студентов теоретических основ в сфере организационной деятельности, применение технологий и методов реализации изменений в организации;
- создание умений прогнозировать решение проблем управления процессами изменений;
- овладение приемами снижения сопротивления персонала изменениям;
- приобретение практических навыков использования методик отбора и оценки проектов отечественного и зарубежного опыта управления.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций:

**ПК-8** - владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

**ПК-15** - умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)		
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>
Владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. <b>(ПК-8)</b>	перечень и возможности применения методов и программных средств обработки деловой информации. <b>З-(ПК-8)</b>	применять методы и программные средства обработки деловой информации; использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности. <b>У- (ПК-8)</b>	навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем. <b>В-(ПК-8)</b>

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)		
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>
умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15).	основные теоретические положения инновационного менеджмента. <b>З-(ПК-15)</b>	проводить анализ рыночных и специфических рисков. <b>У-(ПК-15)</b>	навыком проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений. <b>В-(ПК-15)</b>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Б1.В.ДВ.06.01 Вариативная часть.

«Управление изменениями» является дисциплиной базовой части Блока 1 учебного плана и изучается обучающимися второго курса в четвертом семестре очной формы обучения.

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачётные единицы (216 часа).

Дисциплина предполагает изучение 7 тем.

\* в том числе интерактивные занятия (ИЗ)

№	Форма обучения	семестр	Общая трудоемкость		В том числе контактная работа с преподавателем				сам. работа	часы	вид контроля
			в з.е.	в часах	всего	лекции /*	семинары, ПЗ/*	кур.раб/контр. раб			
1	Очная	7	2	72	36	12/4	24/8		36		
		8	4	144	62	26/8	36/12		55	27	Экзамен
2	Очно-заочная	8	2	72	30	10/4	20/6		42		
		9	4	144	44	18/6	26/8		73	27	Экзамен
3	Заочная	8	3	108	14	6/2	8/2		94		
		9	3	108	9				99	9	Экзамен

**5.Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.**

**Очная форма обучения**

Наименование разделов и тем	Всего часов учебных занятий	в т. ч. аудиторных	В том числе по видам учебных занятий			Отчетность	Время, отводимое на самостоятельную работу	Формируемые компетенции
			Лекции	Семинары Практические занятия	Занятия в ИФ			
<b>7 семестр</b>								
Тема № 1. Управление изменениями и развитием деловой организации	24	12	4	8	4		12	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 2. Понятие и эволюция теории организационных изменений	24	12	4	8	4		12	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 3. Методологические основы управления изменениями	24	12	4	8	4		12	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
<b>Итого за 7 семестр:</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>12</b>		<b>36</b>	
<b>8 семестр</b>								
Тема № 4. Системный подход к управлению изменениями	26	14	6	8	5		12	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 5. Технология управления изменениями в организации	30	16	6	10	5		14	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 6. Сопротивление организационным изменениям	27	14	6	8	5		13	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 7. Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями в организации	34	18	8	10	5		16	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15)

								У-(ПК-15) В-(ПК-15)
<b>Экзамен</b>	<b>27</b>	<b>9</b>				<b>9</b>	<b>18</b>	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
<b>Итого за 8 семестр:</b>	<b>144</b>	<b>71</b>	<b>26</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>73</b>	
<b>Итого за курс:</b>	<b>216</b>	<b>107</b>	<b>38</b>	<b>60</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>109</b>	

**Всего на дисциплину учебным планом отводится 6 зачетных единиц**

### Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов учебных занятий	в т. ч. аудиторных	В том числе по видам учебных занятий			Отчетность	Время, отводимое на самостоятельную работу	Формируемые компетенции
			Лекции	Семинары Практические занятия	Занятия в ИФ			
<b>8 семестр</b>								
Тема № 1. Управление изменениями и развитием деловой организации	24	10	4	6	4		14	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 2. Понятие и эволюция теории организационных изменений	24	10	4	6	2		14	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 3. Методологические основы управления изменениями	24	10	2	8	4		14	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
<b>Итого за 8 семестр:</b>	<b>72</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>10</b>		<b>42</b>	
<b>9 семестр</b>								
Тема № 4. Системный подход к управлению изменениями	28	10	4	6	2		18	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 5. Технология управления изменениями в организации	28	10	4	6	4		18	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15)



								В-(ПК-15)
Тема № 6. Сопротивление организационным изменениям	28	10	4	6	4		18	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 7. Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями в организации	33	14	6	8	4		19	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
<b>Экзамен</b>	<b>27</b>	<b>9</b>				<b>9</b>	<b>18</b>	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
<b>Итого за 9 семестр:</b>	<b>144</b>	<b>53</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>91</b>	
<b>Итого за курс:</b>	<b>216</b>	<b>83</b>	<b>28</b>	<b>46</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>133</b>	

**Всего на дисциплину учебным планом отводится 6 зачетных единиц**

### Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов учебных занятий	в т. ч. аудиторных	В том числе по видам учебных занятий			Отчетность	Время, отводимое на самостоятельную работу	Формируемые компетенции
			Лекции	Семинары Практические занятия	Занятия в ИФ			
<b>8 семестр</b>								
Тема № 1. Управление изменениями и развитием деловой организации	28	4	2	2	1		24	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 2. Понятие и эволюция теории организационных изменений								3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 3. Методологические основы управления изменениями	28	4	2	2	1		24	3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15) В-(ПК-15)
Тема № 4. Системный подход к управлению изменениями								3-(ПК-8) У-(ПК-8) В-(ПК-8) 3-(ПК-15) У-(ПК-15)

								В-(ПК-15)
Тема № 5. Технология управления изменениями в организации	27	3	1	2	1		24	З-(ПК-8)
Тема № 6. Сопротивление организационным изменениям								У-(ПК-8)
								В-(ПК-8)
								З-(ПК-15)
								У-(ПК-15)
								В-(ПК-15)
Тема № 7. Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями в организации	25	3	1	2	1		22	З-(ПК-8)
Тема № 6. Сопротивление организационным изменениям								У-(ПК-8)
								В-(ПК-8)
								З-(ПК-15)
								У-(ПК-15)
								В-(ПК-15)
<b>Итого за 8 семестр:</b>	<b>108</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>		<b>94</b>	
<b>9 семестр</b>								
Экзамен	108	9					9	99
								З-(ПК-8)
								У-(ПК-8)
								В-(ПК-8)
								З-(ПК-15)
								У-(ПК-15)
								В-(ПК-15)
<b>Итого за 9 семестр:</b>	<b>108</b>	<b>9</b>					<b>9</b>	<b>99</b>
<b>Итого за курс:</b>	<b>216</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>		<b>9</b>	<b>193</b>

**Всего на дисциплину учебным планом отводится 6 зачетных единиц**

### 5.1. Краткое содержание учебной дисциплины

#### **Тема 1. Управление изменениями и развитием деловой организации.**

**З-(ПК-8),У-(ПК-8),В-(ПК-8),З-(ПК-15),У-(ПК-15),В-(ПК-15)**

Роль изменений в общей концепции управления организации. Направления и формы развития объекта управления. Компоненты организационных изменений. Содержание подходов к управлению развитием организации. Основные параметры деловой организации. Модель управления конкурентоспособностью организации. Факторы определяющие конкурентоспособность организации. Проблемы и предпосылки управления изменениями организации в условиях рыночных отношений.

#### **Тема № 2. Понятие и эволюция теории организационных изменений.**

**З-(ПК-8),У-(ПК-8),В-(ПК-8),З-(ПК-15),У-(ПК-15),В-(ПК-15)**

Предмет и метод управления организационными изменениями. Становление теории управления развитием как фундаментальной основы организационных изменений. управление изменениями организации в системе научных концепций.

#### **Тема № 3. Методологические основы управления изменениями.**

**З-(ПК-8),У-(ПК-8),В-(ПК-8),З-(ПК-15),У-(ПК-15),В-(ПК-15)**

Программно-целевой подход к управлению изменениями. Цели организационных изменений, характеристики целей по методике SMART. Характеристика функциональной цели организации, и механизм её достижения. Характеристика цели-аналога, механизм её достижения. Характеристика цели развития организации, механизм её достижения. Содержание стадий целеполагания в управлении изменениями организации. Базовые принципы управления по целям. Этапы внедрения метода управления по целям в организации. Функции управления и их оптимизация. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями.

**Тема № 4. Системный подход к управлению изменениями  
З-(ПК-8),У-(ПК-8),В-(ПК-8),З-(ПК-15),У-(ПК-15),В-(ПК-15)**

Основные черты развивающихся систем. Содержание этапов организационного развития. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития. Модель организационного развития по Л.Грейнеру. Система управления развитием организации. Этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией. Тенденция развития системы управления. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями. Элементы устойчивости организационной системы.

**Тема № 5. Технология управления изменениями в организации  
З-(ПК-8),У-(ПК-8),В-(ПК-8),З-(ПК-15),У-(ПК-15),В-(ПК-15)**

Циклический процесс управления изменением объекта. Принципы управления изменениями. Уровни управления изменениями. Традиционный и позитивный подходы к управлению изменениями в организации. Типология изменений. Основные виды изменений. Модели управления организационными изменениями: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания», Модель «EASIER», или «Шесть шагов», модель стратегических изменений «Калейдоскоп», модель «6W» эффективных изменений и устойчивого роста бизнеса, Модель «7S», Модель семи уровней организационных изменений М.Портера, динамичная модель управления для эпохи быстрых перемен,

**Тема № 6. Сопротивление организационным изменениям  
З-(ПК-8),У-(ПК-8),В-(ПК-8),З-(ПК-15),У-(ПК-15),В-(ПК-15)**

Сущность сопротивления организационным изменениям. Матрица «изменение — сопротивление». Принципы проведения успешных организационных изменений. Основные причины сопротивления изменениям. Подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям. Организационный дизайн и управление изменениями. Сравнительная характеристика традиционной и перевернутой организации (пирамиды).

**Тема № 7. Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления  
изменениями в организации  
З-(ПК-8),У-(ПК-8),В-(ПК-8),З-(ПК-15),У-(ПК-15),В-(ПК-15)**

Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации. Разработка стратегии. Система сбалансированных показателей и её внедрение. Процесс построения стратегической карты. Характеристика основных стратегий развития организации и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Система основных стратегий развития организации. Ресурсно-ориентированный подход на реализацию стратегии. «Потенциалы успеха» и стандарты конкуренции организации. Процесс управления непрерывностью бизнеса. Стратегия обучения в организации. Система управления знаниями и организационным обучением. Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений. Характеристика основных методов анализа среды организации. Матрица стратегических направлений развития организации с учетом риска. Модель управления рисками при реализации стратегии развития организации. Индикаторы для оценки рисков. Факторы успешной управленческой деятельности.

**6.Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.**

Одним из основных видов деятельности обучающегося является самостоятельная работа, которая включает в себя изучение лекционного материала, учебников и учебных пособий, первоисточников, подготовку сообщений, выступления на групповых занятиях, выполнение

практических заданий. Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей студентов. Время и место самостоятельной работы выбираются студентами по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя. Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения программы, которая содержит основные требования к знаниям, умениям и навыкам обучаемых. Обязательно следует вспомнить рекомендации преподавателя, данные в ходе установочных занятий. Затем – приступить к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой. Получив представление об основном содержании раздела, темы, необходимо изучить материал с помощью учебника. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела и включенных в него тем. Затем полезно изучить выдержки из первоисточников. При желании можно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

Для более полной реализации цели, поставленной при изучении тем самостоятельно, студентам необходимы сведения об особенностях организации самостоятельной работы; требованиям, предъявляемым к ней; а также возможным формам и содержанию контроля и качества выполняемой самостоятельной работы. Самостоятельная работа студента в рамках действующего учебного плана по реализуемым образовательным программам различных форм обучения предполагает самостоятельную работу по данной учебной дисциплине, включенной в учебный план. Объем самостоятельной работы (в часах) по рассматриваемой учебной дисциплине определен учебным планом.

В ходе самостоятельной работы обучающийся должен:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, отдельные вопросы тем, отдельные положения и т. д.);
- применить полученные знания и навыки для выполнения практических заданий.

Обучающийся, приступающий к изучению данной учебной дисциплины, получает информацию обо всех формах самостоятельной работы по курсу с выделением обязательной самостоятельной работы и контролируемой самостоятельной работы, в том числе по выбору. Задания для самостоятельной работы студента должны быть четко сформулированы, разграничены по темам изучаемой дисциплины, и их объем должен быть определен часами, отведенными в учебной программе.

Самостоятельная работа обучающихся должна включать:

- подготовку к аудиторным занятиям (лекциям, лабораторно-практическим);
- поиск (подбор) и изучение литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- самостоятельную работу над отдельными темами учебной дисциплины в соответствии с календарным планом;
- домашнее задание, предусматривающее завершение практических аудиторных работ;
- подготовку к зачету с оценкой;
- работу в студенческих научных обществах, кружках, семинарах и т.д.;
- участие в научной и научно-методической работе кафедры, факультета;
- участие в научных и научно-практических конференциях, семинарах.

### **6.1. Общие рекомендации по изучению литературы.**

1) Всю учебную литературу желательно изучать «под конспект». Чтение литературы, не сопровождаемое конспектированием, даже пусть самым кратким – бесполезная работа. Цель написания конспекта по дисциплине – сформировать навыки по поиску, отбору, анализу и формулированию учебного материала.

2) Написание конспекта должно быть творческим – нужно не переписывать текст из источников, но пытаться кратко излагать своими словами содержание ответа, при этом максимально его структурируя и используя символы и условные обозначения. Копирование и

заучивание неосмысленного текста трудоемко и, по большому счету, не имеет большой познавательной и практической ценности.

3) При написании конспекта используется тетрадь, поля в которой обязательны. Страницы нумеруются, каждый новый вопрос начинается с нового листа, для каждого экзаменационного вопроса отводится 1-2 страницы конспекта. На полях размещается вся вспомогательная информация – ссылки, вопросы, условные обозначения и т.д.

4) В идеале должен получиться полный конспект по программе дисциплины, с выделенными определениями, узловыми пунктами, примерами, неясными моментами, проставленными на полях вопросами.

5) При работе над конспектом обязательно выявляются и отмечаются трудные для самостоятельного изучения вопросы, с которыми уместно обратиться к преподавателю при посещении установочных лекций и консультаций, либо в индивидуальном порядке.

6) При чтении учебной и научной литературы всегда следить за точным и полным пониманием значения терминов и содержания понятий, используемых в тексте. Всегда следует уточнять значения по словарям или энциклопедиям, при необходимости записывать.

7) При написании учебного конспекта обязательно указывать все прорабатываемые источники, автора, название, дату и место издания, с указанием использованных страниц.

## **6.2. Темы, выносимые на самостоятельную работу**

### **З-(ПК-8),У-(ПК-8),В-(ПК-8),З-(ПК-15),У-(ПК-15),В-(ПК-15)**

**Задание 1. Изучение опыта и оценка значимости направлений изменений в преуспевающих организациях.**

Для выполнения задания выберите одну из устойчиво функционирующих на мировом рынке организаций.

Изучите опыт управления выбранной вами организации.

Составьте список принципов, положенных в основу деятельности организации.

Проанализируйте составленный список принципов и определите направления проведения компанией организационных изменений (примерами направлений могут быть:

1) совершенствование структуры управления, повышение гибкости, реорганизация;

2) создание организации «перевернутой вершиной вниз»;

3) децентрализация управления и делегирование ответственности;

4) проектирование инновационной структуры;

5) результатная департаментация, формирование дивизиональных организаций с выделением независимых подразделений;

6) создание межфункциональных команд, развитие горизонтальных связей, повышение результативности информационных связей;

7) создание сети альянсов, партнерства, виртуальных организаций и другие направления.

Распределите представленные в составленном вами списке принципы по выделенным направлениям организационных изменений.

Рассчитайте удельный вес принципов по каждому выделенному направлению и постройте диаграмму их ранжирования.

Ответьте на вопрос: какие направления в управлении организационными изменениями преобладают в исследованной вами организации и почему?

**Задание 2. Разработка направлений снижения издержек на этапе зрелости жизненного цикла организации.**

Изучите особенности управления организацией на этапе зрелости жизненного цикла, определите условия ее устойчивого функционирования и развития, составьте список причин потенциальных кризисов.

Изучите состав издержек и направления их снижения.

Разработайте направления снижения издержек анализируемой организации при:

а) управлении производственно-технологическими процессами;

б) управлении закупками и снабжением;

- в) управлении распределением, продажами и обслуживанием;
- г) управлении персоналом;
- д) управлении финансами.

Разработайте мероприятия, позволяющие комплексно решать проблему снижения издержек организации на этапе зрелости ее жизненного цикла.

### **Задание 3. Разработка мероприятий по выводу внешнеторговой организации из кризисного состояния с использованием организационно-экономических механизмов.**

Изучите особенности функционирования организации на этапе старения жизненного цикла, составьте список причин потенциальных кризисов.

Сделайте анализ организационно-экономических факторов развития организации на этапе старения. Выберите из них те, которые могут быть реализованы посредством структурного управления.

Разработайте мероприятия по выводу внешнеторговой организации из кризисного состояния.

Проанализируйте типы организационных структур на предмет реализации выделенных вами организационно-экономических факторов для оздоровления организации. Выберите тип организационной структуры, адекватный этой задаче.

Спроектируйте состав служб и подразделений, разработайте схему организационной структуры управления внешнеторговой организации.

Разработайте состав полномочий основных функциональных служб.

Разработайте механизм внедрения разработанной вами организационной структуры управления и дайте его описание.

### **Задание 4. Разработка технологии управления организационным! изменениями по увеличению объема продаж в торговой организации.**

Выявите условия и факторы, препятствующие и способствующие организации увеличить объем продаж.

Проанализировав выявленные условия и факторы, ответьте на вопрос: что нужно сделать в организации для того, чтобы увеличить объем продаж? Составьте перечень направлений увеличения объема продаж.

Выберите одно из направлений увеличения объема продаж.

Сделайте анализ направлений увеличения объема продаж и ответьте на вопрос: Что нужно изменить в организации для выполнения выбранного вами направления? Составьте перечень работ для проведения организационного изменения.

Проведите функциональный анализ организационных изменений. Выберите одно из них и ответьте на вопрос: как выполнить организационное изменение? Составьте перечень работ для проведения организационного изменения и линейный график их выполнения.

Определите, кто и какие работы будет выполнять, кто и за что в процессе проведения организационного изменения будет отвечать. Разработайте карту распределения обязанностей при выполнении этих работ.

По каждому исполнителю определите, какие результаты и к какому сроку должны быть получены.

Ответьте на вопрос: как будет осуществляться контроль, регулирование и координирование деятельности исполнителей?

Спрогнозируйте возможные сопротивления организационному изменению и разработайте методы (способы) их предупреждения.

## **ГЛОССАРИЙ**

*Адаптация* — процесс приспособления, реакции объекта управления на изменения внешней или внутренней среды.

*Администратор* — должностное лицо, управляющее чем-либо, ответственный распорядитель.

*Администрирование* — заведование определенным участком деятельности на основе компетенции и единоначалия, выполнение функций линейного управления по отношению к подчиненному объекту.

*Алгоритм* — формализованная процедура.

*Альянс* — объединение, союз нескольких организаций, предприятий, лиц на договорной основе.

*Анализ организации* — этап рационализации, заключающийся в подразделении организации на ее компоненты, определении их характеристик и взаимного соответствия, выявлении недостатков или возможностей совершенствования.

*Анализ организационных структур* — исследование, мысленное расчленение сложных организационных структур на составляющие их элементы (декомпозиция системы).

*Анализ системный* — исследование объектов как систем, совокупности взаимосвязанных элементов с применением системных принципов.

*Анализ ситуации* — изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретной ситуации его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

*Анленинг* — освобождение от укоренившихся стереотипов, ошибочных или устарелых знаний и понятий, методов выполнения работ, установок, отношений.

*Аргументация* — система доказательств истинности суждения.

*Аттракция* — привлечение, притяжение одного явления, события (или субъекта) к другому.

*Бизнес-планирование* — процесс разработки и осуществления системы мероприятий по реализации предпринимательского, инвестиционного проекта, развитию предприятия на определенный (среднесрочный) период времени.

*Бифуркация* — скачок параметров системы после критического расхождения траекторий ее развития.

*Бюрократия* — в положительном смысле — рационально организованная система управления, в которой дела решаются компетентными служащими на должном профессиональном уровне и в точном соответствии с законами и правилами. В отрицательном смысле — групповая монополия на функции управления и власти.

*Вербальность* — процесс установления речевых, словесных контактов друг с другом, устный обмен мнениями, диалог.

*Вертикальные связи* — это связи подчинения и иерархического управления.

*Власть* — возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких-либо методов или средств (авторитета, воли, насилия, закона).

*Влияние* — способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов.

*Внешняя среда организации* — совокупность внешних факторов, которые влияют на организацию и изменяют ее свойства.

*Внутренняя среда организации* — совокупность взаимосвязанных внутренних переменных, характеризующих ситуацию внутри организации и влияющих на ее управляемость.

*Гомеостазис* (саморегуляция) — 1. Постоянство свойств внутренней среды, устойчивость основных функций системы. 2. Относительно устойчивое, динамическое постоянство системы, гарантирующее поддержание параметров в определенном диапазоне, который определяет существование системы.

*Горизонтальные связи* — связи, которые носят характер согласования и являются одноуровневыми.

*Даунсайзинг организационный* — действия руководства, предполагающие массовые увольнения, уменьшение размеров организации за счет ликвидации, вычленения, продажи подразделений и служб.

*Дедуция* — метод логики, позволяющий получить вывод, умозаключение от общего, базисного к частному, один из методов построения научного знания, способ получения доказательств.

*Дезинформация* — создание и распространение заведомо ложных или тенденциозно искаженных сведений для достижения пропагандистских или корыстных целей.

*Делегирование полномочий* — передача руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности на нижележащие уровни управления или своим компетентным сотрудникам.

*Деонтология* — один из разделов этики, изучающий проблемы нравственного долга, ответственности личности перед коллективом, о моральных обязанностях руководителей, специалистов различного профиля (пресса, врачи, педагоги, юристы) перед обществом.

*Департаментализация* — процесс деления организации на отдельные блоки (подразделения), которые называются управлениями, отделами, отделениями, секторами.

*Департаментализация дивизиональная* — многоуровневое деление организации на отдельные самостоятельные подразделения со значительным расширением функциональных служб.

*Департаментализация линейная* — деление организации на отдельные самостоятельные подразделения на основе принципа единоначалия.

*Департаментализация функциональная* — процесс деления организации на отдельные подразделения по функциональному признаку.

*Детерминированность* — причинная обусловленность.

*Диагностика организационная* — оперативный экспресс-анализ, по существу начальный этап анализа организации.

*Диверсификация* — расширение программы производства компании за счет внедрения новых изделий и использования новых рынков сбыта.

*Единоначалие* — одно из проявлений централизации управления, когда вся полнота власти сосредоточена в одних руках.

*Жизненный цикл организации* — 1. Совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования. 2. Предсказуемые изменения с определенной последовательностью периодов и состояний в течение времени.

*Жизненный цикл продукции* — временной интервал, состоящий из стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени.

*Жизненный цикл систем* — период от зарождения системы до ее гибели.

*Жизнеспособность организации* — умение организации выдерживать разрушительные перемены, демонстрируя при этом минимально низкую степень неадекватного поведения.

*Зависимость* — причинно-следственное отношение одного явления к другому.

*Закон организации* — необходимое и устойчивое отношение между явлениями или событиями, которое обладает неизбежной повторяемостью в сходных условиях функционирования.

*Закономерность организации* — факт наличия причинно-следственной связи и взаимодействия явлений в организационной системе; проявление и следствие закона организации.

*Звено* — структурообразующий элемент системы управления, подсистема.

*Идентификация* — признание тождественности наблюдаемых объектов.

*Изменение* — условие, которое существенно меняет положение дел и нарушает текущее состояние.

*Изменений осуществление* — сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации."

*Иерархия* — расположение частей или элементов системы в порядке от высшего уровня к низшему.

*Имидж организации* — общественный образ организации, привлекательность, репутация, складывающиеся у клиентов, партнеров, общественности.



*Ингрессивность* — свойство организации формировать и закреплять в ее составляющих элементах новые для них качества, которые целенаправленно определяют ресурсы их совершенствования.

*Индукция* — создание гипотезы, представления на основе анализа и сопоставления фактов, один из основных методов построения умозаключений.

*Инновация* — обновление всех сторон деятельности организации.

*Инструментарий* — упорядоченная совокупность, комплекс средств целенаправленного воздействия и методов применения.

*Интеграция* — объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними; состояние связанности отдельных организаций.

*Информация* — совокупность сведений, данных, знаний об изучаемом объекте или явлении.

*Каналы связи* — совокупность устройств, предназначенных для передачи и приема информации.

*Кибернетика* — наука об управлении, регулировании, связи, приеме, обработке и выдаче информации в любых сложных динамических системах.

*Кластеры* — наиболее конкурентоспособные межотраслевые объединения (группы экономических субъектов), сосредоточенные в географическом регионе и взаимозависимые в удовлетворении индивидуальных интересов, взаимодействующие по поводу распространения технологий, знаний, продукции, которые позволяют получить суммарный синергетический эффект, содействующий повышению качества жизни населения и в целом росту конкурентоспособности региона.

*Кодирование* — процесс преобразования идеи в письменную, устную или другую форму, в которой она может передаваться.

*Комбинаторность* — потенциал, ресурс возможных способов соединения.

*Компетенции* — деятельность и процессы, посредством которых организация эффективно использует свои ресурсы.

*Композиционность* — возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов.

*Конгломерат* — плотное соединение самостоятельных организаций.

*Контент* — метод целевого выделения составляющих организации.

*Контрагент* — каждая из сторон в договоре по отношению друг к другу.

*Контроль* — комплекс методов, позволяющих сравнивать достигнутые результаты с запланированными.

*Конфликт* — столкновение мнений, оценок, позиций, противоборствующих сил, очевидное свидетельство неблагополучия в организации.

*Кооперация* — построение устойчивых, внешних программных связей.

*Координация* — одна из функций управления организацией, направленная на обеспечение взаимосвязи действий управляющего и производственного персонала, согласование действий, приведение управленческих решений в соответствие с поставленными задачами.

*Лидер* — личность, пользующаяся авторитетом, большим влиянием в коллективе.

*Макросреда организации* — совокупность компонентов, характеризующих отдельные сферы страны и оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность организации.

*Масштаб структуры системы управления* — степень детализации представления или графического изображения структуры.

*Методы управления* — способы обеспечения непрерывного и целенаправленного воздействия на управляемый объект, которым может быть технологическая установка, коллектив или отдельная личность.

*Методы управления организационные* — это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей.

*Механизм управления организацией* — 1. Совокупность экономических, организационных и правовых способов воздействия, обеспечивающих согласование интересов взаимодействующих сторон: объектов и субъектов управления. 2. Целенаправленные, многократно повторяющиеся циклы, в результате которых в первом контуре обратной связи происходит саморегуляция системы для сохранения ее устойчивости, а во втором контуре обратной связи осуществляется ее саморазвитие путем отбора и накопления информации.

*Механистическая (иерархическая) организация* — это организация, деятельность которой основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решений, узко определенной ответственности в трудовых отношениях и жесткой иерархии власти.

*Микросреда организации* — совокупность субъектов, оказывающих прямое влияние на эффективность и конкурентоспособность организации (могут не иметь с ней прямые договоры).

*Миссия* — принципиальное назначение организации, которым она отличается от других.

*Моделирование* — исследование явлений, процессов путем создания их моделей, один из основных методов теории познания.

*Мотивация* — побуждения, стимулирующие деятельность человека или коллектива, направленные на достижение индивидуальных потребностей или общих для организации целей.

*Мышление* — процесс активного отражения действительности.

*Мягкие системы* — системы, в которых человеческий фактор проявляется через временную самоорганизацию горизонтальных структур на основе непрерывно изменяющихся композиций своих ресурсонесущих, так называемых попарных, отношений.

*Научная организация труда (НОТ)* — система организации трудовых процессов на основе широкого использования достижений науки и передового опыта с целью повышения эффективности производства, роста производительности труда, улучшения качества продукции.

*Некоммерческая организация* — добровольное объединение граждан, создаваемое для удовлетворения их конкретных потребностей.

*Норма управления* — установленное экспериментально и организационно оформленное среднее количество сотрудников, подчиненных одному руководителю.

*Нормирование труда* — определение необходимых затрат труда (времени) на выполнение работы отдельными работниками в конкретных организационно-технических условиях и установление на этой основе норм труда.

*Обратная связь* — термин, означающий информацию о состоянии объекта управления и о его реакции на управляющее воздействие, получаемую субъектом управления.

*Объект исследования в теории организации* — область реальной действительности, которая познается субъектом (организационные системы, организационный опыт).

*Объект управления* — орган, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления.

*Онтогенез* — отражение существования организации стадиями возникновения, становления, развития, стагнации, распада, ликвидации.

*Операторы* — люди, выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг.

*Операция* — профессиональная комбинация действий по достижению необходимого результата.

*Оперограмма* — одна из разновидностей таблично-графического отображения последовательности управленческих и производственных операций.

*Оптимизация* — процесс нахождения такого состояния, при котором обеспечивается достижение максимума или минимума значений какой-либо функции.

*Организационная культура* — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

*Организационная структура плоская* — структура организации, характеризуемая малым числом уровней управления и одновременно широким объемом функций управления на каждом уровне.

*Организационная трансформация* — комплекс системных преобразований структуры, процессов, культуры, нацеленных на коренное обновление и совершенствование организации.

*Организационное изменение* — переход организации из текущего состояния в некоторое желательное в будущем состояние, позволяющее повысить ее эффективность.

*Организационное проектирование* — как функция организации, состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

*Организационное развитие* — необратимое, направленное и закономерное изменение организации, ориентированное на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной цели, в результате чего происходит качественное изменение состояния организационной системы.

*Организационно-правовая форма* — вид и способ структурного построения предприятия, предусмотренные законами и другими правовыми актами.

*Организационный менеджмент* — совокупность управленческих действий, приемов и процедур, направленных на реализацию одной из общих функций управления — функцию организации.

*Организация* — обеспечение взаимодействия частей целого. 1. Как функция управления — деятельность, направленная на обеспечение упорядоченности технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях. 2. Как явление (объект) — сознательно координируемое социальное образование, имеющее определенные границы и функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общих целей. 3. Как процесс — процесс установления последовательности целевого, соподчиненного и согласованного в пространстве и времени взаимодействия частей целого как системы для достижения в конкретных условиях, в определенные сроки поставленных целей специально выработанными для этого методами и выявленными средствами с наименьшими затратами ресурсов.

*Организация индивидуалистическая* — открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность.

*Организация корпоративная* — замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства.

*Организация неформальная* — группа лиц, осуществляющих совместную деятельность на основе общих взглядов, симпатий, дружбы, не будучи формально созданной структурой.

*Организация прикладная* — интеллектуально обоснованная деятельность индивидуума, учитывающая и использующая инстинктивные, рефлексивные, ассоциативные реакции.

*Организация функциональная* — разделение процесса упорядочивания на обособленные виды действий с целью освоения содержания их исполнения и последующей кооперации в ходе разработки и осуществления задуманного.

*Организационные «гены»* — базисные ценности и установки.

*Организационный дизайн* — разработка, конструирование и эстетическое оформление организационных отношений на основе соблюдения правильных пропорций, внутренней слаженности и гармонии.

*Организационный редизайн* — важнейший элемент организационного проектирования, цель которого — проектирование модели организации, формирующейся посредством переосмысления и адаптации: ключевых компетенций, рыночной ориентации, продуктовой специализации, уровня кооперации, организационного построения.

*Организованность* — наличие определенного порядка или степень упорядоченности системы, в том числе в ее строении и в ее функционировании.

*Органическая (адаптивная, гибкая) организация* — организация, слабо или умеренно использующая формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурой с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений.

*Открытость системы* — способность системы обмениваться с внешней средой веществом, энергией и информацией (полностью или частично).

*Отношения* — связи элементов в социально-экономической системе.

*Отрицательное подкрепление* — реакция на поведение, предназначенная уменьшить или устранить такое поведение.

*Партисипативная организация* — организация, построенная на участии работников в управлении.

*Периодизация* — это деление процессов развития на основные качественно отличающиеся друг от друга периоды.

*Перманентный* — постоянный, непрерывно продолжающийся.

*Планирование* — разработанный порядок, последовательность осуществления каких-либо мероприятий, выполнения работ.

*Подразделение* — 1. Аналитический процесс разбиения целого на части. 2. Звено системы управления организацией в масштабе мезо- или микроструктуры.

*Подсистема* — выделенная из системы часть целого (декомпозиция), обладающая информационными связями с другими подсистемами организационной структуры.

*Политика организации* — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством организации в какой-либо области деятельности (технической, финансовой, внешнеэкономической и др.).

*Порядок* — складывающееся или устанавливаемое и поддерживаемое соотношение составляющих.

*Потребность* — нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека.

*Правила* — устанавливаемые, ожидаемые в выполнении и контролируемые положения.

*Представление* — сохранившийся в сознании чувственный образ предмета, который воспринимался раньше.

*Предприятие* — самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, производящий продукцию, товары, услуги, выполняющий работы, занимающийся различными видами экономической деятельности.

*Преобразование* — организованный переход от одного состояния, условия или мероприятия к другому.

*Прецедентная организация* — организация, осуществляемая по образцу.

*Принцип* — руководство, правило, норма.

*Принципы организации* — это общие правила (положения) формирования и самоформирования систем в природе и обществе, обеспечивающие их упорядоченность и целостность функционирования.

*Принципы рациональной организации процессов* — пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, концентрация однородных предметов труда в одном месте, гибкость процесса.

*Производственная структура организации* — совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход» — готовый продукт.

*Производственно-хозяйственная система (ПХС)* — образование (система), в котором целенаправленно и планомерно комбинируются элементы материально-технической и социальной природы, чтобы посредством изготовления (производства) и реализации продуктов, изделий, услуг, информации обеспечить достижение поставленных целей.

*Пропорциональность* — 1. Принцип организации производства, труда и управления, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест

одного процесса, пропорциональное обеспечение их информацией, материальными ресурсами, кадрами. 2. Определенное, заранее заданное соотношение отдельных частей, подсистем и элементов определенной социальноэкономической системы.

*Процедура* — формализованное отражение обусловленной последовательности действий.

*Профессиограмма* — документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические).

*Прямая связь* — команды, поступающие от субъекта к объекту управления.

*Пульсация* — предкритическое состояние самоорганизованных мягких систем.

*Развитие организационное* — 1. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей. 2. Определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными.

*Реверсивность* — свойство возвращения к повторению исходного состояния.

*Регулирование* — одна из функций управления, обеспечивающая поддержание постоянства или изменение по намеченному плану основных параметров процесса.

*Реорганизация* — перестройка организации, осуществляемая в связи с изменением целей, поставленных перед системой управления.

*Реформирование* — целенаправленные преобразования.

*Ролевая структура* — деление коллектива по участию сотрудников в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям.

*Ротационность* — эффект взаимного замещения, перемещения по циклической траектории.

*Самоорганизация* — процесс, происходящий в открытой неравновесной диссипативной системе, по самостоятельному функционированию, структурированию и упорядочению за счет действия ее составляющих.

*Самоорганизация СЭС* — стремление социально-экономической системы к неравновесной устойчивости через способность к стабилизации всех параметров на макро-, мезо- и микроуровнях экономики, посредством упорядочения ее организационно-структурных и функциональных отношений через накопление и отбор качественно полезной информации, повышение надежности и конкурентоспособности для противостояния энтропийным воздействиям внешней среды и перехода на более высокий уровень развития.

*Саморазвитие* — процесс самопроизвольного, без существенного влияния, перехода системы из одного состояния в другое, характеризующийся наличием ее качественных преобразований либо привнесением в нее качественно новых элементов, свойств или характеристик.

*Сбалансированная система показателей* — инструмент распределения ресурсов организации в соответствии с ее стратегией.

*Свойства организации* — совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.

*Связь* — форма взаимодействия элементов системы.

*Селективность* — способность организации к осуществлению самосовершенствования путем отбора, закрепления и развития необходимых качеств.

*Синергия* — особенность сложных систем, в которых сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого отличаются от свойств и возможностей ее частей.

*Система управления* — совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей.

*Состояние настоящее, состояние текущее, состояние «как есть» и статус-кво* — состояния, в которых выполняются индивидуальные ожидания, они предсказуемы и обыденны.

*Состояние переходное* — момент времени в процессе изменений, когда люди порывают со своим привычным статус-кво.

*Спонсор иницирующий* — сотрудник или группа сотрудников, уполномоченных начать ил и легализовать изменения для всех работников организации, которых они коснутся.

*Спонсор поддерживающий (проведение изменений)* — сотрудник или группа сотрудников, которые с точки зрения проведения принятых решений в жизнь, логистики и экономических соображений близки к работникам, которые действительно должны претерпеть изменения.

*Стадия* — часть процесса, характеризующаяся однородностью происходящего.

*Стадия и цикл развития организации* — описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике процессуальности и стадийности развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период развития.

*Сторонник перемен* — сотрудник или группа сотрудников, которые хотят перемен, но не обладают полномочиями «спонсоров».

*Стратегия организации*— 1. Программа действий, определяющая развитие организации и соответствующее ему управление. 2. Набор правил для принятия стратегических решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

*Структура организационная* — форма организации иерархической системы, обеспечивающая устойчивую взаимосвязь между составляющими систему элементами.

*Ступень* — совокупность звеньев и органов, позиционированных на общем уровне управления.

*Сущность* — внутреннее содержание предмета, выражающееся в единстве реализации его свойств и отношений.

*Схема организационная* — форма графиков для изображения, анализа и проектирования системы управления.

*Тезаурус* — словарь, алфавитный перечень, в котором единицы текста заменяются стандартизированными словами и выражениями.

*Типология* — способ расчленения и классификации объектов системы по какому-то основному, кардинальному признаку, что позволяет установить общность связей, функций элементов исследуемой организационной структуры.

*Толерантность* — потенциально формируемое свойство обеспечения устойчивости к внешним воздействиям.

*Управление изменениями* — управление результатами предыдущей деятельности с целью внесения изменений в нынешнюю деятельность.

*Управление компетенцией* — совокупность действий, направленная на приобретение необходимой компетенции в соответствии с потребностями организации, которые определяются путем сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами.

*Управление организационными изменениями (Organization Change Management, OCM)* — 1. Как вид профессиональной деятельности. Воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внутренней и внешней обстановке.

Как процесс. Комплексный набор структурированных процедур, применяемых на следующих фазах процесса изменений: принятие решений, планирование, реализация и оценка. Структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении.

Как наука. Изучение специфических закономерностей и особенностей эволюционных преобразований в организации, технологий адаптации организационных структур, функций и процессов к условиям существования (внешней и внутренней среде).

*Управление по слабым сигналам* — стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке.

*Управление предприятием* — деятельность по координации различных ресурсов организации.

*Управление устойчивым развитием* — совокупность приемов, способов и процедур целенаправленного воздействия, обеспечивающих прогрессивное качественное изменение системы в процессе ее эволюционного функционирования.

*Управляемость организации* — характер и мера восприятия коллективом организации управленческих решений, принимаемых руководителем.

*Управляющая подсистема* — подсистема системы управления организацией, в которой регламентируются требования к качеству управленческих решений и организуется процесс управления по достижению целей и задач.

*Уровень* — горизонталь, определяющая равнозначное по иерархии расположение элементов структуры.

*Фаза* — момент или часть процесса, характеризующийся явно воспринимаемым образом.

*Фирма* — общее название предприятия, компании, хозяйственного общества, коммерческой организации.

*Форма организации компаний* — взаимозависимость форм организации и условий деятельности компаний.

*Формализация* — выделение и позиционирование элементов и связей.

*Формация* — сложившаяся макроорганизация.

*Формирование* — создание организации приданием ей конкретной формы.

*Харизма* — исключительная одаренность, обаяние, обладание исключительными качествами: мудростью, смелостью, праведностью.

*Холдинг* — способ осуществления контроля совместной деятельности организаций обычно одной отрасли производства путем владения контрольным пакетом акций или других ценных бумаг при сохранении членами холдинговой компании хозяйственной и правовой самостоятельности.

*Целевая группа* — организационная единица, существующая ради какой-то цели или задачи.

*Цели организации* — прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией и на достижение которых направлена ее деятельность.

*Цель (мишень) перемен* — сотрудник или группа сотрудников, которые должны измениться.

*Центр ответственности* — структурная единица предприятия, оказывающая непосредственное влияние на объем реализации товаров, доходы, издержки, прибыль и другие результирующие показатели деятельности.

*Эгрессивность* — 1. Достижение максимального уровня реализации качеств организации. 2. Свойств организации, означающее приоритет последовательного развития организации, ее способность к адаптации, модернизации и изменению.

*Эмерджентность* — результат, полученный при функционировании самоорганизованных систем, отличается от суммы частей (новое, качество системы).

*Эффективность* — соотношение показателей эффекта (результата) и затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов на его достижение.

*Эффективность организационных изменений* — степень достижения организацией своих целей при рациональном использовании имеющихся у нее ресурсов.

**7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.**

**Паспорт фонда оценочных средств**

<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b> (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	<b>ФОС для текущего контроля</b>	<b>ФОС для промежуточной аттестации</b>
Владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. <b>(ПК-8)</b>	<b>Владеть:</b> навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем. <b>В-(ПК-8)</b>	Практическое задание	Вопросы к зачету с оценкой
	<b>Уметь:</b> применять методы и программные средства обработки деловой информации; использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности. <b>У- (ПК-8)</b>	Реферат	
	<b>Знать:</b> перечень и возможности применения методов и программных средств обработки деловой информации. <b>З-(ПК-8)</b>	Тест	
Умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании <b>(ПК-15)</b>	<b>Владеть:</b> навыком проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений. <b>В-(ПК-15)</b>	Практическое задание	Вопросы к зачету с оценкой
	<b>Уметь:</b> проводить анализ рыночных и специфических рисков. <b>У-(ПК-15)</b>	Реферат	
	<b>Знать:</b> основные теоретические положения инновационного менеджмента. <b>З-(ПК-15)</b>	Тест	

**Описание показателей и критериев оценивая компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения**</b> (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>			
		2	3	4	5



Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. <b>(ПК-8)</b>	<b>Владеть:</b> навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем. <b>В-(ПК-8)</b>	Не владеет навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем.	Частично владеет навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем.	Владеет навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем.	Свободно владеет навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем.
	<b>Уметь:</b> применять методы и программные средства обработки деловой информации; использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности. <b>У- (ПК-8)</b>	Не умеет применять методы и программные средства обработки деловой информации; использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности.	Частично умеет применять методы и программные средства обработки деловой информации; использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности.	Умеет применять методы и программные средства обработки деловой информации; использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности.	Свободно умеет применять методы и программные средства обработки деловой информации; использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности.
	<b>Знать:</b> перечень и возможности применения методов и программных средств обработки деловой информации. <b>З-(ПК-8)</b>	Не знает перечень и возможности применения методов и программных средств обработки деловой информации.	Частично знает перечень и возможности применения методов и программных средств обработки деловой информации.	Знает перечень и возможности применения методов и программных средств обработки деловой информации.	Отлично знает перечень и возможности применения методов и программных средств обработки деловой информации.
Умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений	<b>Владеть:</b> навыком проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений <b>В-(ПК-15)</b>	Не владеет навыком проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений	Частично владеет навыком проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений.	Владеет навыком проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений	Свободно владеет навыком проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
об инвестировании финансировании (ПК-15)	<b>Уметь:</b> проводить анализ рыночных и специфических рисков. <b>У-(ПК-15)</b>	Не умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков	Частично умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков	Умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков	Свободно умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков
	<b>Знать:</b> основные теоретические положения инновационного менеджмента. <b>З-(ПК-15)</b>	Не знает основные теоретические положения инновационного менеджмента.	Частично знает основные теоретические положения инновационного менеджмента.	Знает основные теоретические положения инновационного менеджмента.	Отлично знает основные теоретические положения инновационного менеджмента.

## 7.1 ФОС для проведения текущего контроля.

### 7.1.1. Задания для оценки знаний

#### Тестовые задания по дисциплине:

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, понимания норм действующего законодательства РФ о налогах и сборах, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тесты составлены по всем темам программы учебной дисциплины.

#### **З-(ПК-8), З-(ПК-15)**

##### **1. Аутсорсинг – это:**

- а) вывод за пределы компании обычно непрофильных функций и видов деятельности;
- б) вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика;
- в) передача всех функций сторонним организациям.

##### **2. Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип:**

- а) теории естественного отбора;
- б) теории зависимости от ресурсов;
- в) теории жизнеспособной структуры.

**3. Утверждение о том, что в течение жизнедеятельности организации ее организационная структура управления должна меняться в соответствии с целями и задачами на ближайшую перспективу, является главным выводом:**

- а) теории «структура-5»;
- б) теории естественного отбора;
- в) теории операционных издержек.

**4. Согласно какой теории в современных условиях нельзя конкуренцию и монополию рассматривать как альтернативные понятия:**

- а) теории монополистической конкуренции;
- б) теории смешанной экономики;
- в) теории сравнительных издержек.

**5. Повышению эффективности использования кадровых ресурсов способствует:**

- а) личностно-ориентированный подход в управлении персоналом;
- б) использование плоских организационных структур управления;
- в) использование организационных интеграций типа «стратегический альянс».

**6. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:**

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру управления;
- в) непредвиденные изменения.

**7. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:**

- а) аналитическую политику или политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

**8. В зависимости от вероятности событий различают:**

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;
- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

**9. Обострение конкуренции относится к группе:**

- а) рыночных причин изменений;
- б) экономических причин изменений;
- в) политических причин изменений;
- г) технологических причин изменений.

**10. Для проведения быстрых изменений следует использовать:**

- а) директивную политику;
- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;
- г) политику проб и ошибок.

**11. Изменения:**

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения;
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века;
- в) должны происходить только в кризисных организациях;
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях.

**12. Типология видов организационных изменений:**

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений;
- б) имеет практическое и теоретическое значение;
- в) представляет интерес для обучающихся;
- г) представляет интерес для ученых.

**13. Цель изменений:**

- а) сократить персонал;
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации;
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру;
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.

**14. К факторам, вызывающим необходимость изменений, относятся:**

- а) низкий профессионализм персонала;
- б) внешние и внутренние;
- в) внешние, внутренние, психологические;
- г) логические, социологические, психологические.

**15. Создание коалиций менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:**

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;
- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

**16. Жизненный цикл организации – это период, в который:**

- а) организация обладает жизнеспособностью;
- б) организация проходит стадии жизненного цикла;
- в) организация рождается и стареет;
- г) организация умирает.

**17. Средняя продолжительность организации составляет:**

- а) 8–10 лет;
- б) 12–15 лет;
- в) 15–20 лет;
- г) 20–25 лет.

**18. Для стадии рождения жизненного цикла организации характерным является:**

- а) риск;
- б) трудность освоения новых идей;
- в) стабильность межличностных отношений;
- г) расширение полномочий руководителей низшего уровня управления.

**19. Для стадии старения жизненного цикла организации характерным является:**

- а) трудность освоения новых идей;
- б) риск;
- в) стабильность межличностных отношений;
- г) расширение полномочий руководителей низшего уровня управления.

**20. Стабилизация – это:**

- а) первая стадия старения в жизненном цикле организации;
- б) этап духовного перерождения организации;
- в) этап устойчивого функционирования организации;
- г) этап разработки новых идей.

**21. Юность – это:**

- а) этап духовного перерождения организации;
- б) первая стадия зрелости организации;
- в) этап устойчивого функционирования организации;
- г) стадия развития бюрократии.

**22. Исследование систем управления организационными изменениями следует проводить на:**

- а) всех этапах жизненного цикла организации;
- б) этапе банкротства или спада производства;
- в) этапе рождения организации;
- г) этапе роста организации.

**23. Расцвет — это:**

- а) этап устойчивого функционирования организации;
- б) этап духовного перерождения организации;
- в) первая стадия старения в жизненном цикле организации;
- г) этап принятия рискованных решений.

**24. Формирование организационной культуры должно быть обеспечено изменениями, осуществляемыми на этапе:**

- а) зрелости;
- б) роста;
- в) на этапе создания (рождения) организации.

**25. Модель изменений «размораживание - действие - замораживание» предложена**

- а) Коттером;
- б) Грейнером;
- в) Мильнером;
- г) Левиным.

**26. Модель Кемерон и Грина:**

- а) делает акцент на необходимости экспериментального внедрения изменений в какой-либо части организации;
- б) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации;
- в) расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе.

**27. Повышению эффективности использования кадровых ресурсов способствует:**

- а) лично-ориентированный подход в управлении персоналом;
- б) использование плоских организационных структур управления;
- в) использование организационных интеграций типа «стратегический альянс».

**28. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:**

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру управления;
- в) непредвиденные изменения;

**29. Изменения:**

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения;
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века;
- в) должны происходить только в кризисных организациях;
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях.

### 30. Типология видов организационных изменений:

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений;
- б) имеет практическое и теоретическое значение;
- в) представляет интерес для обучающихся;
- г) представляет интерес для ученых.

#### Критерии оценки теста:

Количество ошибок	Оценка
0-1	Отлично
1-3	Хорошо
3-7	Удовлетворительно
более 7-ми ошибок	Неудовлетворительно

### 7.1.2. Задания для оценки умений

#### Тематика рефератов, докладов

Реферат (нем. Referat от лат. referre «докладывать, сообщать») - доклад или презентация по определённой теме, где собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи. Различают два вида рефератов: продуктивные и репродуктивные. Репродуктивный реферат воспроизводит содержание первичного текста. Продуктивный содержит творческое или критическое осмысление реферируемого источника. Репродуктивные рефераты можно разделить еще на два вида: реферат-конспект и реферат-резюме. Реферат-конспект содержит фактическую информацию в обобщённом виде, иллюстрированный материал, различные сведения о методах исследования, результатах исследования и возможностях их применения. Реферат-резюме содержит только основные положения данной темы.

В продуктивных рефератах выделяют реферат-доклад и реферат-обзор. Реферат-обзор составляется на основе нескольких источников и сопоставляет различные точки зрения по данному вопросу. В реферате-докладе, наряду с анализом информации первоисточника, есть объективная оценка проблемы; этот реферат имеет развёрнутый характер.

#### **У-(ПК-8), У-(ПК-15)**

1. Модели организационных изменений в деятельности организаций.
2. Реструктуризация организационной структуры управления.
3. Всеобщее управление качеством (TQM) как метод организационных изменений.
4. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
6. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
7. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.
8. Современные тенденции развития организаций
9. Модель изменений К. Левина
10. Эффективное руководство процессом преобразований в организации
11. Сопротивление изменениям и методы его преодоления
12. Реструктуризация управления организацией
13. Изменение социального контракта и природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
14. Бенчмаркинг как инструмент проведения организационных изменений
15. Формирование команды стратегических изменений
16. Формирование инновационной организационной культуры
17. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации

## 18. Управление стрессом, вызванным организационными изменениями

### Критерии оценки учебных действий обучающихся (выступление с докладом, реферат по обсуждаемому вопросу)

Оценка	Характеристики ответа обучающегося
<b>Отлично</b>	обучающийся глубоко и всесторонне усвоил проблему; - уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; - опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью; - умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; - делает выводы и обобщения.
<b>Хорошо</b>	обучающийся твердо усвоил тему, грамотно и по существу излагает ее, опираясь на знания основной литературы; - не допускает существенных неточностей; - увязывает усвоенные знания с практической деятельностью; - аргументирует научные положения; - делает выводы и обобщения.
<b>Удовлетворительно</b>	тема раскрыта недостаточно четко и полно, то есть Обучающийся освоил проблему, по существу излагает ее, опираясь на знания только основной литературы; - допускает несущественные ошибки и неточности; - испытывает затруднения в практическом применении психологических знаний; - слабо аргументирует научные положения; - затрудняется в формулировании выводов и обобщений.
<b>Неудовлетворительно</b>	обучающийся не усвоил значительной части проблемы; - допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении ее; - испытывает трудности в практическом применении знаний; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует выводов и обобщений.

### 7.1.3. Задания для оценки владений, навыков

#### Темы практических занятий

Практическое занятие – одна из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся в выполнении студентами под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения практических умений и навыков, опыта творческой деятельности.

#### Перечень практических занятий В-(ПК-8), В-(ПК-15)

#### Тема 1. Управление изменениями и развитием деловой организации

1. В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?
2. Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?
3. Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?
4. Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?
5. К чему сводится философия организационного развития?
6. Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?
7. В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?
8. Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?
9. Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.

10. Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?

11. Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?

12. Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?

### **Тема № 2. Понятие и эволюция теории организационных изменений**

1. К чему сводится философия организационного развития?

2. Охарактеризуйте предмет управления изменениями.

3. Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения? .

4. Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?

5. Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?

6. Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?

7. На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?

8. Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?

9. В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?

### **Тема № 3. Методологические основы управления изменениями**

1. Какие цели развития существуют в организации?

2. Что является основной целью бизнеса?

3. Какие расхождений целей встречаются в управлении деловой организацией?

4. В чем особенность подхода «управления по целям» применительно к организационным изменениям?

5. Дать описание дереву целей управления развитием организации.

6. Почему целевая комплексная программа направлена на всестороннее развитие организации?

7. Перечислить принципы управления развитием и организационными изменениями.

8. Как связаны идеология, ценности и принципы организации?

9. Почему необходимо совершенствовать функции управления и каков алгоритм оптимизации?

10. Охарактеризуйте процесс совершенствования бизнес-процессов, используя цикл Э. Деминга.

11. Как сочетаются формальные и неформальные методы в управлении организационными изменениями?

12. Какие подходы определяют методологию управления развитием и организационными изменениями?

### **Тема № 4. Системный подход к управлению изменениями**

1. Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?

2. Почему развитие — это процесс количественно-качественных изменений?

3. Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?

4. Объясните каждую фазу в модели организационного развития Л. Грейнера.

5. Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?

6. Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?

7. Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?

8. Почему необходима организационная диагностика перед реализацией организационных изменений?

9. Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?



### **Тема № 5. Технология управления изменениями в организации**

1. Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление»?
2. Какие составляющие «потенциала изменения»?
3. Какие виды изменений вы знаете?
4. Какие модели можно применять на практике при управлении организационными изменениями?
5. Каковы решающие факторы при управлении сложными изменениями?

### **Тема № 6. Сопротивление организационным изменениям**

1. Раскройте сущность сопротивления организационным изменениям.
2. Что такое матрица «изменение — сопротивление».
3. Назовите принципы проведения успешных организационных изменений.
4. Основные причины сопротивления изменениям.
5. Какие существуют подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям.
6. Что определяет организационный дизайн и управление изменениями.
7. Дайте сравнительную характеристику традиционной и перевернутой организации (пирамиды).

### **Тема № 7. Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями в организации**

2. Какие проблемы стоят перед специалистами по управлению развитием и организационным изменением?
3. Как связаны стратегия и организационное развитие? Дать характеристику системы стратегий развития организации.
4. Как используется модель «5 сил» М. Портера для анализа стратегических альтернатив?
5. Какие стадии характеризуют процесс управления непрерывностью бизнеса?
6. Почему необходимо на практике внедрять модель управления непрерывностью бизнеса? Как она помогает предотвращать и разрешать кризисные ситуации?
7. В чем смысл цикла обучения Колба, как его можно применить в управлении организационными изменениями?
8. Почему управление обучением — новая роль руководителя (менеджера)?
9. Почему ни одна организация не может быть полностью механистической или органической?
10. Что означает быть самообучающейся организацией?
11. Является ли компетентность качеством личности?
12. Какие факторы являются решающими для эффективности управления?

### **Критерии оценки учебных действий обучающихся на практических занятиях**

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа студента</b>
<b>Отлично</b>	Обучающийся самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение.
<b>Хорошо</b>	Обучающийся самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение.
<b>Удовлетворительно</b>	Обучающийся в основном решил учебно-профессиональную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение.
<b>Неудовлетворительно</b>	Обучающийся не решил учебно-профессиональную задачу.

## **7.2 ФОС для проведения промежуточной аттестации.**

### **7.2.1. Задания к зачету с оценкой**

#### **Задания для оценки знаний**

##### **З - (ПК-8), З - (ПК-15)**

1. Раскройте направления и формы развития организации как социально-экономической системы
2. Дайте определение организационному изменению, назовите его основные особенности
3. Назовите основные предпосылки проведения организационных изменений в Российских компаниях
4. Раскройте необходимость организационных изменений на стадиях жизненного цикла организации
5. Определите цели организационных изменений, характеристики целей по методике SMART
6. Дайте характеристику функциональной цели организации, раскройте механизм достижения
7. Дайте характеристику цели-аналогу, раскройте механизм достижения
8. Дайте характеристику цели развития организации, раскройте механизм достижения
9. Раскройте содержание стадий целеполагания в управлении изменениями организации
10. Почему необходим баланс между целями личности и организационными целями
11. Назовите базовые принципы управления по целям
12. Раскройте этапы внедрения метода управления по целям в организации
13. Какими факторами обусловлено применение программно-целевого метода в управлении изменениями организации
14. Раскройте принципы управления организационными изменениями
15. Раскройте функции управления и порядок их оптимизации
16. Раскройте формальные и неформальные методы в управлении изменениями
17. Раскройте содержание этапов организационного развития
18. Какие процессы организационного развития называются управляемыми и неуправляемыми
19. Раскройте сущность механизма управления организационными изменениями
20. Раскройте этапы и уровни процесса организационных изменений по Д.П.Коттеру
21. Раскройте содержание модели управления организационными изменениями «7S»
22. Что такое система сбалансированных показателей, что она даёт
23. Раскройте характеристику основных стратегий организации
24. Раскройте содержание модели управления рисками при реализации стратегии развития организации.

#### **Задания для оценки умений и навыков**

##### **У- (ПК-8), В- (ПК-8) У- (ПК-15), В- (ПК-15)**

###### **Задача № 1.**

Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В процессе обсуждения стратегического развития организации поступило предложение значительно расширить состав услуг, предлагаемых организацией на рынке. Что может быть причиной такого предложения и какие факторы определяют возможность, необходимость и трудности его реализации? Будет ли это способствовать развитию организации? В чем это может проявляться?

### Задача № 2.

На примере организации (структурного подразделения), где Вы работаете, проанализируйте ее деятельность. Вам кажется, что она нуждается в преобразованиях. Почему? С чего начать разработку преобразований? Каков был бы ход реализации этих преобразований?

### Задача № 3.

Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

27 января 1986 г. в США был назначен старт космического корабля «Челленджер». Технический помощник президента компании, обеспечивающей запуск, инженер Лунд, не санкционировал запуск из-за некоторых неполадок в системе космического корабля.

Космический центр – заказчик проекта – потребовал от компании соблюдения сроков запуска, и президент компании Мейсон попросил Лунда еще раз оценить ситуацию с учетом не только технических ее аспектов, но и экономических, подойти к проблеме не только как инженер, но и как менеджер (точные его слова были такими: «Сними свою шапку инженера и надень шляпу менеджера»). Лунд подумал и изменил свое решение и дал разрешение на запуск. Следующим утром корабль с экипажем на борту взорвался во время старта.

Проведите анализ ситуации с позиций управления рисками, принятия решений, отличия и реализации ответственности менеджера и инженера, роли риска в преобразующих решениях.

### Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Итоговая оценка</b>
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимы незначительные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

### 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

#### Основная литература

1. Коротков Э.М., Жернаков М.Б., Кротенко Т.Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015.
2. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями : учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2014.

#### Дополнительная литература

1. Кожевина О.В. Управление изменениями. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

1. <http://www.aup.ru> (сайт журнала «Административно-управленческий портал»)
2. <http://www.bcp.ru> (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)
3. <http://www.businessdecision.ru> (портал «Business & Decision»)
4. <http://www.chumanresources.com> (сайт журнала «Change Management and Organization Development»)
5. <http://www.cio.com> (сайт журнала «Change Management»)
6. <http://www.ecsocman.edu.ru> (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)
7. [http://www.elitarium.ru/management/upravlenie\\_izmenenijami](http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami) (портал «Элитариум: Центр дистанционного образования»)
8. <http://www.gpronline.ru> (сайт журнала «Система совместного управления»)
9. <http://www.hbr.com>, <http://www.hbr-russia.ru> (сайт журнала «Harvard Business Review»)
10. <http://www.institutiones.com> (сайт журнала «Экономический портал»)
11. <http://www.mckinsey.com/russianquarterly> (сайт журнала «Вестник McKinsey»)
12. <http://www.mckinseyquarterly.com> (сайт журнала «The McKinsey Quarterly»)
13. <http://www.quality.eur.ru> (сайт журнала «Менеджмент качества и ISO 9000»)
14. <http://www.strategy-business.com> (сайт журнала «Strategy & Business»)

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами аудиторной работы обучающегося при изучении дисциплины являются лекции и семинарские занятия. Обучающийся не имеет права пропускать без уважительных причин аудиторные занятия, в противном случае он может быть не допущен к зачету.

На лекциях даются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции обучающийся должен внимательно слушать и конспектировать лекционный материал.

Завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины семинарские занятия. Они служат для контроля подготовленности обучающегося; закрепления изученного материала; развития умения и навыков подготовки докладов, сообщений по естественнонаучной проблематике; приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии.

Семинару предшествует самостоятельная работа обучающегося, связанная с освоением лекционного материала и материалов, изложенных в учебниках, учебных пособиях и в рекомендованной преподавателем тематической литературе. По согласованию с преподавателем или его заданию обучающийся может готовить рефераты по отдельным темам дисциплины. Примерные темы докладов, рефератов и вопросов для обсуждения приведены в настоящих рекомендациях.

### **10.1. Работа на лекции.**

Основу теоретического обучения обучающихся составляют лекции. Они дают систематизированные знания обучающимся о наиболее сложных и актуальных философских проблемах. На лекциях особое внимание уделяется не только усвоению обучающимися изучаемых проблем, но и стимулированию их активной познавательной деятельности, творческого мышления, развитию научного мировоззрения, профессионально-значимых свойств и качеств. Излагаемый материал может показаться обучающимся сложным, необычным, поскольку включает знания, почерпнутые преподавателем из различных отраслей науки, религии, истории, практики. Вот почему необходимо добросовестно и упорно работать на лекциях. Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, обучающиеся должны

внимательно воспринимать действия преподавателя, запоминать складывающиеся образы, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета.

Обучающиеся должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос в установленном порядке преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Обучающимся, изучающим курс, рекомендуется расширять, углублять, закреплять усвоенные знания во время самостоятельной работы, особенно при подготовке к семинарским занятиям, изучать и конспектировать не только обязательную, но и дополнительную литературу.

### **10.2. Работа с конспектом лекций.**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Отметьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попробуйте найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам и тестам.

### **10.3. Выполнение практических работ.**

По наиболее сложным проблемам учебной дисциплины проводятся практические занятия. Их главной задачей является углубление и закрепление теоретических знаний у обучающихся.

Практическое занятие проводится в соответствии с планом. В плане указываются тема, время, место, цели и задачи занятия, тема доклада и реферативного сообщения, обсуждаемые вопросы. Дается список обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к занятию.

Подготовка обучающихся к занятию включает:

- заблаговременное ознакомление с планом занятия;
- изучение рекомендованной литературы и конспекта лекций;
- подготовку полных и глубоких ответов по каждому вопросу, выносимому для обсуждения;
- подготовку доклада, реферата по указанию преподавателя;

При проведении практических занятий уделяется особое внимание заданиям, предполагающим не только воспроизведение обучающимися знаний, но и направленных на развитие у них творческого мышления, научного мировоззрения. Для лучшего усвоения и закрепления материала по данной дисциплине помимо конспектов лекций, обучающимся необходимо научиться работать с обязательной и дополнительной литературой. Изучение, дисциплины предполагает отслеживание публикаций в периодических изданиях и работу с INTERNET.

Целесообразно готовиться к практическим занятиям за 1-2 недели до их начала, а именно: на основе изучения рекомендованной литературы выписать в контекст основные категории и понятия по учебной дисциплине, подготовить развернутые планы ответов и краткое содержание выполненных заданий. Обучающийся должен быть готов к контрольным опросам на каждом учебном занятии. Одобряется и поощряется инициативные выступления с докладами и рефератами по темам практических занятий.

### **10.4. Подготовка докладов, фиксированных выступлений и рефератов.**

При подготовке к докладу по теме, указанной преподавателем, обучающийся должен ознакомиться не только с основной, но и дополнительной литературой, а также с последними

публикациями по этой тематике в сети Интернет. Необходимо подготовить текст доклада и иллюстративный материал в виде презентации. Доклад должен включать введение, основную часть и заключение. На доклад отводится 10-15 минут учебного времени. Он должен быть научным, конкретным, определенным, глубоко раскрывать проблему и пути ее решения.

Рекомендации к выполнению реферата:

1. Работа выполняется на одной стороне листа формата А 4.
2. Размер шрифта 14, межстрочный интервал (одинарный).
3. Объём работы должен составлять от 10 до 15 листов (вместе с приложениями).
4. Оставляемые по краям листа поля имеют следующие размеры:  
Слева - 30 мм; справа - 15 мм; сверху - 15 мм; снизу - 15 мм.
5. Содержание реферата:
  - *Титульный лист.*
  - *Содержание.*
  - *Введение.*

Введение должно включать в себя краткое обоснование актуальности темы реферата. В этой части необходимо также показать, почему данный вопрос может представлять научный интерес и какое может иметь практическое значение.

- *Основной материал.*
- *Заключение.*

Заключение - часть реферата, в которой формулируются выводы по параграфам, обращается внимание на выполнение поставленных во введении задач и целей. Заключение должно быть чётким, кратким, вытекающим из основной части.

- *Список литературы.*

6. Нумерация страниц проставляется в правом нижнем углу, начиная с введения (стр. 3). На титульном листе и содержании, номер страницы не ставится.

7. Названия разделов и подразделов в тексте должны точно соответствовать названиям, приведённым в содержании.

8. Таблицы помещаются по ходу изложения, должны иметь порядковый номер. (Например: Таблица 1, Рисунок 1, Схема 1 и т.д.).

9. В таблицах и в тексте следует укрупнять единицы измерения больших чисел в зависимости от необходимой точности.

10. Графики, рисунки, таблицы, схемы следуют после ссылки на них и располагаются симметрично относительно центра страницы.

11. В списке литературы указывается полное название источника, авторов, места издания, издательство, год выпуска и количество страниц.

### **10.5. Разработка электронной презентации.**

Распределение тем презентации между обучающимися и консультирование их по выполнению письменной работы осуществляется также как и по реферату. Приступая к подготовке письменной работы в виде электронной презентации необходимо исходить из целей презентации и условий ее прочтения, как правило, такую работу обучающиеся представляют преподавателю на проверку по электронной почте, что исключает возможность дополнительных комментариев и пояснений к представленному материалу.

По согласованию с преподавателем, материалы презентации обучающийся может представить на CD/DVD-диске (USB флэш-диске).

Электронные презентации выполняются в программе MS PowerPoint в виде слайдов в следующем порядке:

- титульный лист с заголовком темы и автором исполнения презентации;
- план презентации (5-6 пунктов -это максимум);
- основная часть (не более 10 слайдов);
- заключение (вывод);

Общие требования к стилевому оформлению презентации:

-дизайн должен быть простым и лаконичным;  
-основная цель - читаемость, а не субъективная красота. При этом не надо впадать в другую крайность и писать на белых листах черными буквами – не у всех это получается стильно;

-цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов;  
-всегда должно быть два типа слайдов: для титульных, планов и т.п. и для основного текста;

-размер шрифта должен быть: 24–54 пункта (заголовки), 18–36 пунктов (обычный текст);  
-текст должен быть свернут до ключевых слов и фраз. Полные развернутые предложения на слайдах таких презентаций используются только при цитировании. При необходимости, в поле «Заметки к слайдам» можно привести краткие комментарии или пояснения.

-каждый слайд должен иметь заголовок;  
-все слайды должны быть выдержаны в одном стиле;  
-на каждом слайде должно быть не более трех иллюстраций;  
-слайды должны быть пронумерованы с указанием общего количества слайдов;  
-использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись.

Обычно анимация используется для привлечения внимания слушателей (например, последовательное появление элементов диаграммы).

-списки на слайдах не должны включать более 5–7 элементов. Если элементов списка все-таки больше, их лучше расположить в две колонки. В таблицах не должно быть более четырех строк и четырех столбцов – в противном случае данные в таблице будут очень мелкими и трудно различимыми.

#### **10.6. Методика работы с обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.**

В Институте созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в Институте комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте Института.

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие лифта, пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия: для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово

«звонок» пишется на доске); внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание); разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет: использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения; регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений; обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой Института по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия: ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий; в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию Института для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться; педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается; действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются; печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается; обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений; предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).**

При проведении лекционных занятий по дисциплине преподаватель использует аудиовизуальные, компьютерные и мультимедийные средства обучения Института, а также демонстрационные (презентации) и наглядно-иллюстрационные (в том числе раздаточные) материалы.

Практические занятия по данной дисциплине проводятся с использованием компьютерного и мультимедийного оборудования Института, при необходимости – с привлечением полезных Интернет-ресурсов и пакетов прикладных программ.

### ***Перечень программного обеспечения:***

1. Microsoft Windows, Microsoft Office, Google Chrome, Kaspersky Endpoint Security

### ***Информационно-справочные системы:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) ООО «Современные цифровые технологии»;
- Справочная правовая система «ГАРАНТ».

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

Учебные занятия по дисциплине проводятся в специализированной аудитории, оборудованной ПК, с возможностями показа презентаций. В процессе чтения лекций,



проведения семинарских и практических занятий используются наглядные пособия, комплект слайдов, видеороликов.

Применение ТСО (аудио- и видеотехники, мультимедийных средств) обеспечивает максимальную наглядность, позволяет одновременно тренировать различные виды речевой деятельности, помогает корректировать речевые навыки, способствует развитию слуховой и зрительной памяти, а также усвоению и запоминанию образцов правильной речи, совершенствованию речевых навыков.

### ***Перечень оборудованных учебных аудиторий и специальных помещений***

<p>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- доска</li><li>- стол преподавателя</li><li>- кресло для преподавателя</li><li>- трибуна</li><li>- комплекты учебной мебели</li><li>- демонстрационное оборудование – проектор и компьютер</li><li>- принтер</li><li>- учебно-наглядные пособия</li><li>- шкаф для хранения пособий</li></ul> <p>Программное обеспечение: Microsoft Windows, Microsoft Office, Google Chrome, Kaspersky Endpoint Security</p>
<p>Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- доска</li><li>- стол преподавателя</li><li>- кресло для преподавателя</li><li>- трибуна</li><li>- комплекты учебной мебели</li><li>- демонстрационное оборудование – проектор и компьютер</li><li>- принтер</li><li>- учебно-наглядные пособия</li><li>- шкаф для хранения пособий</li></ul> <p>Программное обеспечение: Microsoft Windows, Microsoft Office, Google Chrome, Kaspersky Endpoint Security</p>
<p>Помещения для самостоятельной работы</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- комплекты учебной мебели</li><li>- компьютерная техника с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду</li></ul> <p>Программное обеспечение: Microsoft Windows, Microsoft Office,</p>

<p>Google Chrome, Kaspersky Endpoint Security, Справочно-правовая система «Гарант».</p>
<p>Библиотека, читальный зал с выходом в сеть Интернет - комплекты учебной мебели; - компьютерная техника с подключением к сети «Интернет», доступом в электронную информационно-образовательную среду и электронно-библиотечную систему. Программное обеспечение: Microsoft Windows, Microsoft Office, Google Chrome, Kaspersky Endpoint Security, Справочно-правовая система «Гарант».</p>
<p>Актальный зал для проведения научно-студенческих конференций и мероприятий - специализированные кресла для актовых залов - сцена - трибуна - экран - технические средства, служащие для представления информации большой аудитории - компьютер - демонстрационное оборудование и аудиосистема - микрофоны Программное обеспечение: Microsoft Windows, Microsoft Office, Google Chrome, Kaspersky Endpoint Security.</p>
<p>Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования - стеллажи - учебное оборудование</p>