



## 1. НАИМЕНОВАНИЕ И ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная дисциплина изучается обучающимися, осваивающими образовательную программу Организация и управление бизнесом в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 N 970 (ФГОС ВО 3++).

Цель учебной дисциплины «Организация бизнеса и управление изменениями» - формирование у студентов компетенций в области изучения современных подходов к организации бизнеса и управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений.

Учебная дисциплина способствует углублению и расширению базовой профессиональной подготовки студентов, а также учитывает их образовательные потребности.

Изучение учебной дисциплины направлено на подготовку обучающихся к осуществлению деятельности определенных профессиональным стандартом «Бизнес-аналитик», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. N 592 н.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Учебная дисциплина Организация бизнеса и управление изменениями относится к части учебного плана формируемой участниками образовательных отношений и изучается на 3 курсе.

2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Дисциплина базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин:

Экономическая теория

Теория организации и организационное поведение

Коммуникационный менеджмент

История и теория менеджмента

Экономические основы управленческой деятельности

Теория и практика принятия управленческих решений в управлении бизнесом

Маркетинг

Правоведение

Параллельно с дисциплиной "Организация бизнеса и управление изменениями" студенты изучают следующие дисциплины:

Управление проектами

Управление деловой средой организации

Стратегический менеджмент

Социология

2.2. Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Бизнес - планирование и моделирование бизнес - процессов

Операционный менеджмент

Управление маркетинговыми исследованиями и маркетинговыми коммуникациями в организации

Анализ и управление ресурсами организации

Теория и практика антикризисного управления

Управление организационной культурой

Управление продажами

### 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся по программе бакалавриата должен овладеть:

- *Способен анализировать факторы внутренней и внешней среды организации (ПК-2)*

#### Планируемые результаты обучения по дисциплине

| Формируемая компетенция  | Планируемые результаты обучения  | Код результата обучения |
|--|--|-------------------------|
| Способен анализировать факторы внутренней и внешней среды организации (ПК-2)     | <b><u>Знать:</u></b>   |                         |
|  | основы теории управления изменениями и ее отличительные черты;   | ПК-2-31                 |
|  | базовые категории и понятия, характеризующие процесс управления изменениями;   | ПК-2-32                 |
|  | методологию исследования системы и механизма управления, специфику ее применения в условиях динамично меняющейся среды;  | ПК-2-33                 |
|  | принципы и методы реализации эффективной стратегии управления изменениями;   | ПК-2-34                 |
|  | <b><u>Уметь:</u></b>   |                         |
|  | применять на практике объективные законы развития, принципы и методы научного управления организацией;   | ПК-2-У1                 |
|  | определять перспективные направления развития и разрабатывать сценарные варианты долгосрочной деятельности организации;  | ПК-2-У2                 |
|  | оптимизировать процессы и функции системы управления;  | ПК-2-У3                 |
|  | принимать управленческие решения, связанные с реализацией стратегии организационного развития; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; | ПК-2-У4                 |
|  | <b><u>Владеть:</u></b>   |                         |
|  | методами управления изменениями  | ПК-2-В1                 |
|  | навыками принятия этических управленческих решений на индивидуальном, организационном и системном уровнях практической деятельности  | ПК-2-В2                 |
|  | терминологией, для обобщения отечественного и зарубежного опыта управления развитием и изменениями в организации, его адаптации к практической деятельности                                  | ПК-2-В3                 |
| комплексным подходом к организации процесса проведения организационных изменений | ПК-2-В4  |                         |

### 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



|   |   |      | Всего | Лекц | Сем | КоР | Конс | Э   |      |      |                           |
|---|---|------|-------|------|-----|-----|------|-----|------|------|---------------------------|
| 1 | Исследования современной среды бизнеса.                             | 15   | 5     | 3    | 2   |     |      |     |      | 10   | ПК-2-31, ПК-2-У1, ПК-2-В1 |
| 2 | Закономерности развития организаций                                 | 14   | 4     | 2    | 2   |     |      |     |      | 10   | ПК-2-32, ПК-2-У2, ПК-2-В2 |
| 3 | Сущность, цели и принципы управления изменениями.                   | 15   | 5     | 3    | 2   |     |      |     |      | 10   | ПК-2-33, ПК-2-У3, ПК-2-В3 |
| 4 | Технологии, модели и методы управления изменениями в                | 15   | 5     | 3    | 2   |     |      |     |      | 10   | ПК-2-34, ПК-2-У4, ПК-2-В4 |
| 5 | Инструменты проведения организационных изменений                    | 15   | 5     | 3    | 2   |     |      |     |      | 10   | ПК-2-32, ПК-2-У2, ПК-2-В2 |
| 6 | Роль организационной культуры и структуры в управлении изменениями. | 15   | 5     | 3    | 2   |     |      |     |      | 10   | ПК-2-33, ПК-2-У3, ПК-2-В3 |
| 7 | Реструктуризация организации.                                       | 16,4 | 6     | 3    | 3   |     |      |     |      | 10,4 | ПК-2-34, ПК-2-У4, ПК-2-В4 |
| 8 | Промежуточная аттестация (экзамен)                                  |      | 4     |      |     |     |      |     |      |      |                           |
|   | Итого:  | 144  | 40    | 20   | 16  | 1,6 | 2    | 0,4 | 33,6 | 70,4 |                           |

## **5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)**

### **Тема 1. Исследования современной среды бизнеса.**

Новые направления в стратегическом мышлении. Современная среда бизнеса. Модель 3 «С». Внешние причины организационных изменений. Цели развития. Роль стратегического менеджмента в обеспечении организационных изменений.

### **Тема 2. Закономерности развития организаций.**

Модели организационно развития. Концепция фазовой трансформации бизнеса Грейнера. Модель жизненного цикла И.Адизеса. патологии и болезни роста организаций

### **Тема 3. Сущность, цели и принципы управления изменениями.**

Организационное сопротивление изменения. Понятия и история развития организационных изменений. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований. Причины и последствия крупных перемен в организации. Причины индивидуального и группового сопротивления. Системное сопротивление: зависимость сопротивления от управленческой компетенции. Природа спонтанных изменений, адаптивные изменения.

### **Тема 4. Технологии, модели и методы управления изменениями в организации.**

Внедрение спонтанных изменений с помощью управления сопротивлением. Технологии управления изменением: «анализ силовых полей», «Создание «стартовой площадки», тактика преодоления сопротивления изменениям, «Системная технология вмешательства». «Теория Е» и «Теория О» организационных изменений.

Модель преобразований бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. модель "От хорошего к великому" Дж. Коллинза.

### **Тема 5. Инструменты проведения организационных изменений.**

Организационная адаптация и изменение. Методы диагностики и анализа при изменениях в организации. Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики. Методы организационного анализа: STEP-анализ, SWOT-анализ, причинно-следственная схема Исикава, анализ поля сил К. Левина, системная карта, схема «входа-выхода». Выбор методов диагностики и анализа при изменениях в организации.

### **Тема 6. Роль организационной культуры и структуры в управлении изменениями.**

Диагностика организационной культуры. Содержание организационной культуры. Организационное развитие как метод изменения организационной культуры.

Классификация организационных культур. Фирменные стандарты как часть корпоративной культуры; Компоненты корпоративной культуры, Стадии развития корпоративной культуры. Адаптирующаяся организационная культура. Методы диагностики организационной культуры. Методы управления организационной культурой

### **Тема 7. Реструктуризация организации.**

Три области проведения структурных преобразований. Изменения в организационной стратегии. Изменение организационно-правовой формы. Изменения в структуре и системах управления. Реинжиниринг бизнес-процессов. Условия проведения реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации. Концепция обучающейся организации индивидуальное и организационное обучение. лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации .

### **Тема 8. Промежуточная аттестация (экзамен).**

1. Понятие и цели изменений в организациях.
2. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук
3. менеджмента.
4. Организационный подход в менеджменте.
5. Организация как открытая система.
6. Разрешение (лечение) организационных патологий
7. Понятие скорости и глубины организационных изменений
8. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
9. Способы вмешательства и рычаги изменений
10. Понятие и сущность организационного развития
11. Особенности организационного развития
12. Влияние размера организации на ее функционирование
13. Сравнительная характеристика больших и малых организаций
14. Этапы жизненного цикла организации в модели Л. Грейнера
15. Общая характеристика модели жизненного цикла И. Адизеса
16. Организационные патологии по А. Пригожину
17. Понятие содержания и процесса организационных изменений
18. Классификация организационных изменений
19. Уровни управления изменениями
20. Компоненты процесса преобразований (Методика McKinsey)
21. Причины сопротивления изменениям
22. Методы преодоления сопротивления изменениям
23. Модель организационных изменений К. Левина
24. Анализ силового поля: сущность и основные этапы
25. Модель управления изменениями Л. Грейнера
26. Теория Е и теория О организационных изменений

27. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта
28. Модель организационных изменений Дж. Коттера
29. Модель изменений Э. Петтигрю
30. Понятие реструктуризации
31. Основы организационного проектирования (структуры: понятие, виды, элементы)
32. Факторы и параметры, влияющие на организационную структуру.
33. Информационные процессы в организационной структуре
34. Составляющие модели организационной структуры
35. Причины реструктуризации
36. Симптомы структурного несоответствия
37. Виды управленческих решений в рамках реструктуризации
38. Содержание и порядок разработки «Положения об организационной структуре»
39. Управление на основе бизнес-процессов: сущность и содержание концепции
40. Сравнительная характеристика функционального и процессного подходов к управлению
41. Понятие и виды бизнес-процессов
42. Структурная схема и элементы бизнес-процессов
43. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов
44. Понятие и виды бенчмаркинга
45. Основные этапы проведения бенчмаркинга
46. Методы изучения западных аналогов
47. Перепроектирование процесса
48. Реинжиниринг процесса: понятие и краткая характеристика подхода
49. Управление качеством процессов: назначение, этапы, их содержание
50. Методики моделирования бизнес-процессов
51. Концепция обучающихся организаций: понятие, содержание и признаки
52. Организационное обучение. Передача интеллектуальных моделей
53. Актуальность управления знаниями
54. Данные, информация, знания. Виды знаний
55. Стратегии управления знаниями
56. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи
57. Рутинная работа как память организации
58. Новые роли лидера обучающихся организаций
59. Особенности лидера преобразований
60. Структура сбалансированной системы показателей

## Планы семинарских занятий

### Тема 1. Исследования современной среды бизнеса.

Время - 2 час.

#### Основные вопросы:

1. Проверка готовности студентов к занятию, объяснение цели занятия.

2. Заслушивание и обсуждение сообщений на следующие темы:

- Внешняя среда бизнеса
- Факторы бизнес среды
- Взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды бизнеса
- Факторы, влияющие на бизнес среду
- Роль стратегического менеджмента в обеспечении организационных изменений. 3.

Подведение итогов семинарского занятия и объявление оценок.

## **Тема 2. Закономерности развития организаций.**

Время - 2 час.

### Основные вопросы:

1. Проверка готовности студентов к занятию, объяснение цели занятия.
2. Заслушивание и обсуждение сообщений на следующие темы:
  - Модель развития коммерческой организации Л. Грейнера.
  - Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса
  - Организационные патологии
  - Болезни роста организаций
3. Подведение итогов семинарского занятия и объявление оценок.

## **Тема 3. Сущность, цели и принципы управления изменениями.**

Время - 2 час.

### Основные вопросы:

1. Проверка готовности студентов к занятию, объяснение цели занятия.
2. Заслушивание и обсуждение сообщений на следующие темы:
  - Организационное сопротивление изменения
  - История развития организационных изменений
  - Классификация организационных изменений
  - Компоненты процесса преобразований
  - Причины индивидуального и группового сопротивления
  - Системное сопротивление: зависимость сопротивления от управленческой компетенции
3. Подведение итогов семинарского занятия и объявление оценок.

## **Тема 4. Технологии, модели и методы управления изменениями в организации.**

Время - 4 час.

### Основные вопросы:

1. Проверка готовности студентов к занятию, объяснение цели занятия.
2. Заслушивание и обсуждение сообщений на следующие темы:
  - Технологии управления изменением: «анализ силовых полей»
  - Технологии управления изменением: «Создание «стартовой площадки»
  - Технологии управления изменением: тактика преодоления сопротивления изменениям.
  - Технологии управления изменением: «Системная технология вмешательства».
  - Технологии управления изменением: «Теория Е» и «Теория О» организационных изменений.
  - Модель преобразований бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
  - Модель преобразований бизнеса "От хорошего к великому" Дж. Коллинза.
3. Подведение итогов семинарского занятия и объявление оценок.

## **Тема 5. Инструменты проведения организационных изменений.**

Время - 2 час.

### Основные вопросы:

1. Проверка готовности студентов к занятию, объяснение цели занятия.
2. Заслушивание и обсуждение сообщений на следующие темы:
  - Организационная адаптация и изменение
  - Методы организационного анализа: STEEP-анализ
  - Методы организационного анализа: SWOT-анализ



- Методы организационного анализа: причинно-следственная схема Исикава
  - Методы организационного анализа: анализ поля сил К. Левина
  - Методы организационного анализа: системная карта.
  - Методы организационного анализа: схема «входа-выхода».
3. Подведение итогов семинарского занятия и объявление оценок.

### **Тема 6. Роль организационной культуры и структуры в управлении изменениями.**

Время - 2 час.

#### Основные вопросы:

1. Проверка готовности студентов к занятию, объяснение цели занятия.
2. Заслушивание и обсуждение сообщений на следующие темы:
  - Диагностика организационной культуры
  - Организационное развитие как метод изменения организационной культуры.
  - Фирменные стандарты как часть корпоративной культуры
  - Компоненты корпоративной культуры
  - Стадии развития корпоративной культуры.
  - Методы диагностики организационной культуры
  - Методы управления организационной культурой
3. Подведение итогов семинарского занятия и объявление оценок.

### **Тема 7. Реструктуризация организации.**

Время - 2 час.

#### Основные вопросы:

1. Проверка готовности студентов к занятию, объяснение цели занятия.
2. Заслушивание и обсуждение сообщений на следующие темы:
  - Изменения в организационной стратегии.
  - Изменения в структуре и системах управления
  - Реинжиниринг бизнес-процессов
  - Концепция обучающейся организации
  - Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации .
3. Подведение итогов семинарского занятия и объявление оценок.

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **6.1.1. Основные категории учебной дисциплины для самостоятельного изучения:**

Адаптация – форма развития организации, обеспечивающая сохранение основных ее функций путем приспособления к условиям внешней среды. Адаптивные (органические) структуры получили такое название потому, что они в гораздо большей степени, чем функциональные и дивизиональные, способны адаптироваться к нестабильным условиям внешней среды во всех их аспектах. К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести: матричные, проектные, сетевые организационные структуры.

Анализ – разложение целого на его основные элементы и объяснение принципов, на основании которых это деление выполнено.

Алгоритм – система операций, применяемых по строго определенным правилам, последовательное выполнение которых приводит к решению задачи.

Альтернатива – вариант, одна из двух или больше возможностей; то, что можно иметь, использовать и т. д. вместо чего-то.

Анализ SWOT – анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей

И потенциальных угроз (возможности определяются как нечто, дающее организации возможность делать что-то новое; угроза – это то, что может нанести ущерб организации, лишить ее существующих преимуществ).

Бифуркация – скачок параметров системы после критического расхождения траектории развития.

Вид – подразделение в систематике, входящее в состав высшего раздела – рода.

Видение – идеальная картина будущего предприятия, которая вдохновляет, стимулирует и мобилизует.

Виртуальный – возможный, такой, который может или должен проявиться при определенных условиях.

Внешняя среда – то, что находится вне границ системы и взаимодействует с ней.

Генезис – исследование процесса возникновения, становления и развития.

Гибкость – способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями параметров системы.

Гомеостаз (гомеостазис) – свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

Декомпозиция – 1) операция разделения целого на части с сохранением признака подчиненности, принадлежности; 2) повторное или многократное разделение, в результате чего получаются разветвленные древовидные иерархические структуры.

Департаментализация – выделение по каким-либо признакам структурных подразделений организаций.

Децентрализованная организация – это организация с автономными подразделениями, независимыми и хозяйствующими, как правило, самостоятельно и питающиеся частью ресурсов из центра; взаимодействие и распределение прибыли с центром регулируется с помощью договоров и контрактов. Основные полномочия - у автономии.

Дивизиональная организация – делится на дивизионы по типу выпускаемой продукции, по регионам и т.д.

Динамика (от греч. dynamis – сила) – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил).

Динамические организации – для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли.

Динамические системы – системы, состояние которых изменяется во времени.

Диагностика – установление и изучение признаков, характеризующих состояние исследуемого объекта, для представления возможных отклонений объекта и предотвращения нарушения нормального режима его работы.

Дивергенция – расхождение признаков организмов в процессе их эволюции.

Дуальность – двойственность, выбор базовых подсистем из набора.

Жизненный цикл – интервал времени между моментами смены качественного и количественного состояния исследуемого объекта, то есть с момента определения потребности в чем-либо до исчерпания его потенциальных возможностей в данном качестве; совокупность стадий, которые последовательно проходит объект (товар или услуга, организация) за время своего существования.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Закон – необходимое, существенное, основополагающее, устойчиво повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе (существуют всеобщие, общие, специфические, или частные. В законе, как правило, проявляется целый ряд закономерностей).

Закономерность – повторяющаяся существенная связь между явлениями и результатами, в виде характерной тенденции, традиции (как результат определенной функциональной деятельности).

Закон единства анализа и синтеза – каждая материальная система – живой организм, социальная организация (предприятие, учебное заведение) – стремится настроиться на наиболее экономный режим, функционирование за счет постоянного изменения своей структуры или функций.

Закон информированности-упорядоченности – чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую она имеет вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

Закон композиции – пропорциональности: каждая материальная система стремится сохранить в свое структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Закон развития – каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон самосохранения – каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения весь свой потенциал (ресурс).

Закон синергии – для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше.

Закон теории организации – зависимость, которая либо зафиксирована в законодательных документах (конституции), законодательных актах, уставах и т.д.), либо является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций, либо получила признание и поддержку авторитетных ученых (синергия, пропорциональность и композиция и т.д.).

Закрываются системы – системы, не имеющие вещественного, информационного и энергетического обмена с внешней средой.

Закономерность целостности – свойство возникновения у системы новых интегральных качеств, несвойственных ее элементам.

Иерархия – способ построения, организации сложных систем, при котором части расположены по уровням и вся система становится многоуровневой, обладая при этом свойством целостности.

Иерархическая система – система с многоуровневой структурой, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, т.е. в порядке подчинения.

Информация – сведения, сообщения, знания, данные о состоянии внешней и внутренней среды системы.

Имущество – то, что находится в чьей-либо собственности.

Институционализация – процесс формирования различных объектов социальной деятельности в качестве социальных институтов.

Институционализм – экономическое учение, уделяющее основное значение роли, которую играют институты в области принятия направленности экономических решений, их эффективности.

Интегративность – набор системообразующих факторов, среди которых доминируют неоднородность, противоречивость элементов и стремление их вступить в коалиции.

Инновация – создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности организации.

Классификация – 1) операция отнесения заданного объекта к одному из классов, внутри которых объекты считаются неразличимыми; результат этой операции; 2) простейший вид моделирования.

Коммуникативность – свойство системы, проявляющееся в том, что система не изолирована, она связана многими путями со средой – сложным и неоднородным образованием; это свойство систем способствует переходу к понятию иерархичности как закономерности построения мира в целом.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т. д.

Концепция – 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел какого-либо произведения, научного труда.

Критерий – 1) средство для вынесения суждения; стандарт для сравнения; правило для оценки; 2) мера степени близости к цели; в этом смысле – модель цели.

Координация – процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

Латентный – скрытый, внешне не проявляющийся.

Матричная организация - это организация, которая обеспечивает однотипное управление и последовательности работ для разных проектов.

Мероприятие – организованное действие или совокупность действий, имеющих целью осуществление чего-либо.

Метод – способ познания, исследования явлений природы общественной жизни.

Методология – совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

Методика – совокупность методов, приемов, опробованных изученных для выполнения определенной работы. Система правил, изложение методов обучения чему-нибудь или выполнения какой-нибудь работы.

Миссия – предназначение, смысл существования предприятия (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач).

Механические структуры – своё название бюрократической структуры связано с тем, что первый подход разработал М. Вебер, который предложил нормативную модель названную рациональная бюрократия (идеальная структура). По этой модели все работники организации должны действовать строго по инструкциям и не отклоняется от них. Второе название механистическая структура она получила от машинного механизма.

Модель – отображение: целевое; абстрактное или реальное, статическое или динамическое; конечное, упрощенное, приближенное; имеющее, наряду с безусловно истинным, условно-истинное, предположительно-истинное и ложное содержание, реализующееся и развивающееся в процессе его практического использования.

Мотив – побудительная причина, повод к какому-либо действию; довод в пользу чего-либо.

Мотивация – стремление человека к достижению предельно возможных целей. Объект – управляемая подсистема, исполнитель распоряжений (человек или машина). Онтогенез – отражение существования организации стадиями возникновения, становления, развития, стагнации, распада и ликвидации.

Организационная культура – система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Организационно-управленческая структура – совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, скоординированность и регулируемость деятельности, ее ориентацию в определенном направлении.

Организационные отношения – взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении организации.

Организация (в переводе с лат. яз. – сообща, стройный вид, устраиваю) как процесс – это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей частями целого; как явление – это объединение элементов для реализации программы или цели и действующих на основании определенных правил и процедур.

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры.

Организация конгломератного типа – это структура смешанного типа, возникающая в зависимости от ситуации (консорциум, ассоциация, союз, и др.).

Органические структуры – эти структуры стали применяться недавно. Своё название «органические», они получили из-за сходства с организмом. Они способны изменяться.

Ориентация – 1) направленность действий экономического субъекта и выбор им такой направленности; 2) побуждение, предписание действовать определенным образом.

Открытая система – система, обменивающаяся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

Парадигма – модель постановки, принятая за образец или предлагаемая вновь.

Патернализм – 1) покровительственное отношение государства к своим гражданам, фирмы –

к своим работникам; 2) убеждение в том, что государство обязано принимать на себя все заботы о благоденствии своих граждан.

Планирование – одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств ее достижения.

Поведение – изменение состояния системы, исходом которого является некоторый результат.

Подсистемы – системы более низкого уровня иерархии, чем основная система, которую они составляют.

Пользование – 1) извлечение пользы, употребление для своей надобности; 2) получение вещи на срок при определенных условиях от собственника.

Принцип – основное, исходное положение какой-либо теории; руководящая идея, основное правило деятельности.

Принятие решений – целевой выбор на множестве альтернатив.

Проблема – 1) проблема развития – неудовлетворительное состояние системы, изменение которого к лучшему является непростым делом; 2) проблема функционирования – удовлетворительное состояние системы, сохранение которого требует постоянных и непростых усилий.

Проблематика – сплетение, клубок проблем, которые неразрывно связаны с проблемой, подлежащей разрешению.

Проблемная ситуация – такая ситуация, когда неудовлетворенность существующего положения осознана, но неясно, что следует сделать для его изменения.

Программа – совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы.

Прогресс – движение от хаоса и беспорядочности к порядку (от субъективного к объективным составляющим в системе, организации).

Проект – 1) система сформулированных в заданных рамках целей, создаваемых или модулируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации, созданной для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению; 2) замысел, воплощенный в форму описания, расчетов, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

Проектная организация – это временная структура для решения конкретной задачи, реализации какого-либо проекта.

Пропорциональность (от лат. *proportio*) – количественное (численное) соотношение переменных структуры (системы, подсистемы) элементов и частей целого, которые должны находиться в определенных пределах.

Профит центр – структурное подразделение, деятельность которого непосредственно связана с выполнением одного или нескольких бизнес-проектов организации.

Равновесие – способность системы сохранять сколь угодно долго свое состояние при отсутствии возмущений внешней среды.

Развитие – последовательное изменение состояний системы; процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию (изменение во времени).

Распоряжение – одна из форм приказа о необходимости сделать определенные действия.

Рационализм (в переводе с лат. - разум) – усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, например, производства, принятие решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам и законам.

Регулирование – способ управления с обратной связью, основанный на обнаружении ухода объекта с программной траектории и выработке регулирующего воздействия для возвращения объекта на эту траекторию.

Ресурсы – совокупность природных, трудовых, капитальных, оборотных, информационных и финансовых средств.

Реорганизация – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

Реструктуризация – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, технологии, персонала, финансов, управления и пр.).

Реинжиниринг бизнес-процессов(англ. Business process reengineering) – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами.

Самоорганизация – способность системы формировать структуру, обеспечивающую ее целостность и эмерджентность.

Самореализация – в иерархии потребностей А. Маслоу – высшее желание человека реализовать свои таланты и способности.

Самоуправление – способ, режим управления предприятием, при котором основные функции управления его деятельностью осуществляет само предприятие без внешнего вмешательства.

Свойства – качества параметров объектов (внешнее проявление способа получения знания об объекте).

Связь – явление, обеспечивающее возникновение и сохранение целостных свойств системы.

Симптом – сигнал, знак, позволяющий отличать нормальное состояние организации от патологического.

Синдром – устойчивое сочетание специфических симптомов.

Синергия – возрастание эффективности деятельности в результате соединения отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности).

Синергетика – наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации.

Синтез – 1) мысленное или реальное соединение частей в единое целое; 2) метод познания, основанный на первом понятии.

Система – средство достижения цели. Основные особенности систем: целостность, относительная обособленность от окружающей среды, наличие связей со средой, наличие частей и связей между ними, подчиненность связей всей организации системы некоторой цели.

Система ценностей – идеологическая основа для постановки целей социотехнических систем; объект системного анализа на этапе выявления действительных целей лиц, причастных к решаемой проблеме.

Системность – 1) обладание всеми признаками системы; 2) всеобщее свойство материи, форма ее осуществления, а следовательно, неотъемлемое свойство человеческой практики, включая мышление.

Системный анализ – система методов исследования или проектирования сложных систем, поиска, планирования и реализации изменений, предназначенных для ликвидации проблем.

Системный подход – в настоящее время рассматривается либо как одна из ранних форм системного анализа, либо как начальная фаза современного системного анализа, этап первоначального, качественного анализа проблемы и постановки задач.

Собственность – принадлежность вещей, материальных и духовных ценностей определенным лицам, юридическое право на такую принадлежность и экономические отношения между людьми по поводу принадлежности, раздела и передела объектов собственности.

Состояние – общесистемные свойства, характеризующиеся входными и выходными воздействиями; это мгновенный срез, отпечаток системы во времени.

Социализация – процесс усвоения индивидуумом образцов поведения, психологических механизмов, социальных норм и ценностей, необходимых для успешного функционирования индивидуума в данном обществе.

Социальный – общественный, связанный с жизнью и отношениями людей в обществе. Стратегия – модель достижения целей путем рационального использования всех возможных ресурсов.

Статические организации – все показатели деятельности организации остаются неизменными в течение длительного времени. Такие организации без изменений и перспектив развития не могут долго держаться «на плаву».

Структура – совокупность связей между частями системы, обеспечивающая целостность

системы и основные ее свойства.

Субъект экономической – лицо, осуществляющее хозяйственную деятельность.

Тренд – направленность изменения экономических показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установления на этой основе тенденций экономического роста или спада.

Толерантность – устойчивость к внешним воздействиям.

Управление – сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические субъекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Управление изменениями – процесс прогнозирования и планирования всех потенциальных изменений для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения.

Управление стратегическое – система действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем эффективного распределения ресурсов.

Устойчивость – способность системы возвращаться в состояние равновесия после воздействия внешних возмущений.

Форма – способ существования содержания, неотделимый от него и служащий его выражением.

Функция – целенаправленный набор действий, операций или процедур. Функции системы представляются в виде набора некоторых преобразований.

Цель – субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое могло бы решить возникшую проблему.

Целевая функция – функция в экстремальных задачах, минимум или максимум которой необходимо найти. Экстремальному значению целевой функции обычно соответствует оптимальное решение.

#### 6.1.2. Задания для повторения и углубления приобретаемых знаний.

| № | Код результата обучения | Задания  |
|---|-------------------------|--|
| 1 | ПК-2-31                 | Выполнить задание 1  |
| 2 | ПК-2-31                 | Письменный опрос:<br>1. Понятие и характеристики организации<br>2. Понятие организационного развития   |
| 3 | ПК-2-32                 | Выполнить задание 2  |
| 4 | ПК-2-32                 | Письменный опрос:<br>1. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений.<br>2. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями |
| 5 | ПК-2-33                 | Выполнить задание 3  |
| 6 | ПК-2-33                 | Письменный опрос:<br>1. Поддержка изменений<br>2. Принятие решений в организациях в условиях изменений   |
| 7 | ПК-2-34                 | Выполнить задание 4  |
| 8 | ПК-2-34                 | Письменный опрос:<br>1. Основные принципы управления процессом изменений<br>2. Структура системы управления изменениями  |

#### 6.2. Задания, направленные на формирование профессиональных умений.

| № | Код результата обучения | Задания             |
|---|-------------------------|---------------------|
| 9 | ПК-2-У1                 | Выполнить задание 5 |

|    |         |  |
|----|---------|--|
| 10 | ПК-2-У1 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Особенности стратегии роста малых и средних предприятий.</li> <li>• Особенности стратегии роста крупных предприятий</li> <li>• Организационная культура как инструмент организационных изменений</li> </ul> |
| 11 | ПК-2-У2 | Выполнить задание 6  |
| 12 | ПК-2-У2 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Способы эффективной реализации организационных изменений</li> <li>• Внешний и внутренний консалтинг в организации</li> <li>• Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль.</li> </ul>     |
| 13 | ПК-2-У3 | Выполнить задание 7  |
| 14 | ПК-2-У3 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы управления организационным развитием</li> <li>• Этапы управления организационными изменениями</li> <li>• Закрепление организационных изменений</li> </ul>  |
| 15 | ПК-2-У4 | Выполнить задание 8  |
| 16 | ПК-2-У4 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы управления организационным развитием</li> <li>• Этапы управления организационными изменениями</li> <li>• Закрепление организационных изменений</li> </ul>  |

### 6.3. Задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений.

| №  | Код результата обучения | Задания                        |
|----|-------------------------|--------------------------------|
| 17 | ПК-2-В1                 | Выполнить задание 9            |
| 18 | ПК-2-В1                 | Кейс- задача 1 (продолжение 1) |
| 19 | ПК-2-В2                 | Выполнить задание 10           |
| 20 | ПК-2-В2                 | Кейс- задача 2 (продолжение 1) |
| 21 | ПК-2-В3                 | Выполнить задание 11           |
| 22 | ПК-2-В3                 | Кейс- задача 3 (продолжение 1) |
| 23 | ПК-2-В4                 | Выполнить задание 12           |
| 24 | ПК-2-В4                 | Кейс- задача 4 (продолжение 1) |

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 7.1. Средства оценивания в ходе текущего контроля:

- письменные краткие опросы в ходе аудиторных занятий на знание категорий учебной дисциплины, указанных в п.6.1.1.;
- задания и упражнения, модели и алгоритмы рекомендованные для самостоятельной работы, раскрывающие профессиональные умения, навыки и владения;

### 7.2. ФОС для текущего контроля:

| № | Код результата обучения | ФОС текущего контроля |
|---|-------------------------|-----------------------|
| 1 | ПК-2-31                 | Выполнить задание 1   |



|    |         |   |
|----|---------|---|
| 2  | ПК-2-31 | Письменный опрос:<br>1. Основные этапы развития и кризисы роста организации<br>2. Причины изменений в организации   |
| 3  | ПК-2-32 | Выполнить задание 2   |
| 4  | ПК-2-32 | Письменный опрос:<br>1. Причины сопротивлений изменениям<br>2. Методы реагирования на сопротивление   |
| 5  | ПК-2-33 | Выполнить задание 3   |
| 6  | ПК-2-33 | Письменный опрос:<br>1. Роль организационной культуры в осуществлении изменений<br>Опишите понятие разделяемого видения будущего.<br>2. Причины возникновения конфликтов в условиях изменений   |
| 7  | ПК-2-34 | Выполнить задание 4   |
| 8  | ПК-2-34 | Письменный опрос:<br>1. Модель «переходного периода»<br>2. Модель EASIER  |
| 9  | ПК-2-У1 | Выполнить задание 5   |
| 10 | ПК-2-У1 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br>• Методы снятия сопротивления изменениям<br>• Причины сопротивления изменениям и методы их устранения<br>• Объективистский подход к организационным изменениям                                |
| 11 | ПК-2-У2 | Выполнить задание 6   |
| 12 | ПК-2-У2 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br>• Экспертное и процессное консультирование<br>• Процессное консультирование при организационных изменениях в компании.<br>• Консультирование в организации: экспертное, процессное, обучающее |
| 13 | ПК-2-У3 | Выполнить задание 7   |
| 14 | ПК-2-У3 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br>• Участие персонала в проведении организационных изменений<br>• Социокультурные характеристики при проведении изменений организации   |
| 15 | ПК-2-У4 | Выполнить задание 8   |
| 16 | ПК-2-У4 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br>• Командные формы участия в проводимых изменениях в организации<br>• Лидерство как стиль проведения организационных изменений   |
| 17 | ПК-2-В1 | Выполнить задание 9   |
| 18 | ПК-2-В1 | Выполнение аналитического исследования на следующую тему "Роль руководителя при проведении организационных изменений"   |
| 19 | ПК-2-В2 | Выполнить задание 10  |
| 20 | ПК-2-В2 | Выполнение аналитического исследования на следующую тему "Проблемы развития корпораций в России"  |
| 21 | ПК-2-В3 | Выполнить задание 11  |
| 22 | ПК-2-В3 | Выполнение аналитического исследования на следующую тему "Управления изменениями в малом бизнесе"   |
| 23 | ПК-2-В4 | Выполнить задание 12  |
| 24 | ПК-2-В4 | Выполнение аналитического исследования на следующую тему "Проблемы и сложности при проведении организационных изменений"  |

7.3 ФОС для промежуточной аттестации:

Задания для оценки знаний.

| № | Код результата обучения | Задания   |
|---|-------------------------|---|
| 1 | ПК-2-31                 | Вопросы для подготовки к экзамену 1-15  |
| 2 | ПК-2-31                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и цели изменений в организациях.</li> <li>2. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.</li> <li>3. Организационный подход в менеджменте.</li> <li>4. Организация как открытая система.</li> <li>5. Разрешение (лечение) организационных патологий</li> <li>6. Понятие скорости и глубины организационных изменений</li> <li>7. Понятие организационных вмешательств и организационного развития</li> <li>8. Способы вмешательства и рычаги изменений</li> <li>9. Понятие и сущность организационного развития</li> <li>10. Особенности организационного развития</li> <li>11. Влияние размера организации на ее функционирование</li> <li>12. Сравнительная характеристика больших и малых организаций</li> <li>13. Этапы жизненного цикла организации в модели Л. Грейнера</li> <li>14. Общая характеристика модели жизненного цикла И. Адизеса</li> <li>15.</li> </ol> |
| 3 | ПК-2-32                 | Вопросы для подготовки к экзамену 16-30   |
| 4 | ПК-2-32                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Организационные патологии по А. Пригожину</li> <li>17. Понятие содержания и процесса организационных изменений</li> <li>18. Классификация организационных изменений</li> <li>19. Уровни управления изменениями</li> <li>20. Компоненты процесса преобразований (Методика McKinsey)</li> <li>21. Причины сопротивления изменениям</li> <li>22. Методы преодоления сопротивления изменениям</li> <li>23. Модель организационных изменений К. Левина</li> <li>24. Анализ силового поля: сущность и основные этапы</li> <li>25. Модель управления изменениями Л. Грейнера</li> <li>26. Теория Е и теория О организационных изменений</li> <li>27. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта</li> <li>28. Модель организационных изменений Дж. Коттера</li> <li>29. Модель изменений Э. Петтигрю</li> <li>30. Понятие реструктуризации</li> </ol>  |
| 5 | ПК-2-33                 | Вопросы для подготовки к экзамену 31-45   |

|   |         |  |
|---|---------|--|
| 6 | ПК-2-33 | <p>31. Основы организационного проектирования (структуры: понятие, виды, элементы)</p> <p>32. Факторы и параметры, влияющие на организационную структуру.</p> <p>33. Информационные процессы в организационной структуре</p> <p>34. Составляющие модели организационной структуры</p> <p>35. Причины реструктуризации</p> <p>36. Симптомы структурного несоответствия</p> <p>37. Виды управленческих решений в рамках реструктуризации</p> <p>38. Содержание и порядок разработки «Положения об организационной структуре»</p> <p>39. Управление на основе бизнес-процессов: сущность и содержание концепции</p> <p>40. Сравнительная характеристика функционального и процессного подходов управлению</p> <p>41. Понятие и виды бизнес-процессов</p> <p>42. Структурная схема и элементы бизнес-процессов</p> <p>43. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов</p> <p>44. Понятие и виды бенчмаркинга</p> <p>45. Основные этапы проведения бенчмаркинга</p> |
| 7 | ПК-2-34 | Вопросы для подготовки к экзамену 46-60  |
| 8 | ПК-2-34 | <p>46. Методы изучения западных аналогов</p> <p>47. Перепроектирование процесса</p> <p>48. Реинжиниринг процесса: понятие и краткая характеристика подхода</p> <p>49. Управление качеством процессов: назначение, этапы, их содержание</p> <p>50. Методики моделирования бизнес-процессов</p> <p>51. Концепция обучающихся организаций: понятие, содержание и признаки</p> <p>52. Организационное обучение. Передача интеллектуальных моделей</p> <p>53. Актуальность управления знаниями</p> <p>54. Данные, информация, знания. Виды знаний</p> <p>55. Стратегии управления знаниями</p> <p>56. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи</p> <p>57. Рутинная как память организации</p> <p>58. Новые роли лидера обучающихся организаций</p> <p>59. Особенности лидера преобразований</p> <p>60. Структура сбалансированной системы показателей</p>   |

Задания для оценки умений.

| № | Код результата обучения | Задания  |
|---|-------------------------|--|
| 1 | ПК-2-У1                 | Выполнить задание 1  |
| 2 | ПК-2-У1                 | <p>Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реинжиниринг бизнес-процессов</li> <li>• Модели управления изменениями</li> </ul> |
| 3 | ПК-2-У2                 | Выполнить задание 2  |

|   |         |  |
|---|---------|--|
| 4 | ПК-2-У2 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями</li> <li>• Методы управления организационным развитием</li> </ul> |
| 5 | ПК-2-У3 | Выполнить задание 3  |
| 6 | ПК-2-У3 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Компетентность руководителей для проведения изменений</li> <li>• Управление проектами как способ развития организации</li> </ul>        |
| 7 | ПК-2-У4 | Выполнить задание 4  |
| 8 | ПК-2-У4 | Выполнение научного исследования на следующую тему (по выбору студента):<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Объективистский подход к организационным изменениям</li> <li>• Причины сопротивления персонала организационным изменениям</li> </ul>    |

Задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений.

| № | Код результата обучения | Задания                      |
|---|-------------------------|------------------------------|
| 1 | ПК-2-В1                 | Выполнить задание 5          |
| 2 | ПК-2-В1                 | Кейс-задача 1 (приложение 2) |
| 3 | ПК-2-В2                 | Выполнить задание 6          |
| 4 | ПК-2-В2                 | Кейс-задача 2 (приложение 2) |
| 5 | ПК-2-В3                 | Выполнить задание 7          |
| 6 | ПК-2-В3                 | Кейс-задача 3 (приложение 2) |
| 7 | ПК-2-В4                 | Выполнить задание 8          |
| 8 | ПК-2-В4                 | Кейс-задача 4 (приложение 2) |

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

а) основная литература:

Панфилова А.П. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519634>

Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511185>

Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511366>

Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5.

— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517767>

*Лопарева, А. М.* Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08683-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531501>

*Кузьмина, Е. Е.* Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для вузов / Е. Е. Кузьмина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16461-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531106>

*Купцова, Е. В.* Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511225>

б) дополнительная литература:

*Гаврилов, Л. П.* Цифровой бизнес : учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. — 6-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17869-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533879>

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЛЕКТОВ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМОГО ПРИ ИЗУЧЕНИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

При изучении учебной дисциплины (в том числе в интерактивной форме) предполагается применение современных информационных технологий. Комплект программного обеспечения для их использования включает в себя:

пакеты офисного программного обеспечения Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), OpenOffice;

веб-браузер (Google Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer др.);

электронную библиотечную систему IPRBooks;

систему размещения в сети «Интернет» и проверки на наличие заимствований курсовых, научных и выпускных квалификационных работ «ВКР-ВУЗ.РФ».

Для доступа к учебному плану и результатам освоения дисциплины, формирования Портфолио обучающегося используется Личный кабинет студента (он-лайн доступ через сеть Интернет <http://lk.rosnou.ru>).

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<http://ecsocman.edu.ru> Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

<http://www.mevriz.ru> официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»  
<http://www.mevriz.ru>

<https://rjm.spbu.ru> Официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента»

<http://www.mba-journal.ru/archive> Сайт специализированного научно-практического издания «Менеджмент и бизнес-администрирование»

<http://www.consultant.ru> Официальный сайт Консультант-Плюс

## 11. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Изучение учебной дисциплины обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 9 ноября 2015 г. № 1309 «Об утверждении Порядка обеспечения условий доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи» (с изменениями и дополнениями), Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащённости образовательного процесса, утвержденными Министерством образования и науки РФ 08.04.2014г. № АК-44/05вн, Положением об организации обучения студентов – инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, утвержденным приказом ректора Университета от 6 ноября 2015 года №60/о, Положением о Центре инклюзивного образования и психологической помощи АНО ВО «Российский новый университет», утвержденного приказом ректора от 20 мая 2016 года № 187/о.

Лица с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды обеспечиваются электронными образовательными ресурсами, адаптированными к состоянию их здоровья.

Предоставление специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, подбор и разработка учебных материалов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья производится преподавателями с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей обучающихся и специфики приема-передачи учебной информации на основании просьбы, выраженной в письменной форме.

С обучающимися по индивидуальному плану или индивидуальному графику проводятся индивидуальные занятия и консультации.

## 12. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Для проведения лекций и семинарских занятий используются аудитория №28:

- Персональный компьютер: 1 шт.

- Монитор: 1 шт.

- Переносной проектор.

- Переносной экран.

- Меловая магнитная доска

- Учебно-наглядные пособия

Рабочие места студентов:

- столы ученические: 24 шт.

- стулья: 48 шт.

Рабочее место преподавателя:

- стол письменный: 1 шт.

- стул: 1 шт

Автор (составитель): ст. пр.  Иванкова Л.В.