

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 27.08.2023 19:19:18  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ**  
(наименование структурного подразделения (института))

**Кафедра менеджмента**  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО

Директор Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА  
«Стратегический менеджмент»  
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса  
Б1.В.ДВ.08.02 Управление затратами на предприятии  
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)**

**38.03.02 Менеджмент**  
(код, наименование направления подготовки)

**Очная/очно-заочная**  
(формы обучения)

Год набора – 2023

Санкт-Петербург, 2023 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

доцент, канд. физ-мат. наук Кирьянен Александр Иванович

Директор образовательной программы «Менеджмент», к. э. н., доцент, доцент Кудряшов  
Вадим Сергеевич;

Заведующий кафедрой менеджмента, д. э. н., профессор Сергеев Игорь Борисович

РПД Б1.В.ДВ.08.02 Управление затратами на предприятии одобрена на заседании кафедры  
менеджмента Протокол №13 от 29.03.2023.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3. Содержание и структура дисциплины .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....	10
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
6. Методические материалы по освоению дисциплины.....	14
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" .....	18
7.1. Основная литература .....	18
7.2. Дополнительная литература.....	18
7.3. Нормативные правовые документы. ....	18
7.4. Интернет-ресурсы. ....	18
7.5. Иные источники. ....	19
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	19

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.08.02 Управление затратами на предприятии** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
ПКс-4	Способен осуществлять поэтапный контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов и координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	ПКс-4.1	Способен демонстрировать владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

<b>2. ОТФ/ТФ 3. (при наличии профстандарта) / трудовые или профессиональные действия</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения	ПКс-4.1	<u>На уровне знаний:</u> - принятые в организации стандарты; - структуру и содержание экономических разделов планов предприятия; - методику и методологию расчета основных экономических показателей.
		<u>На уровне умений:</u>

<p>промышленной организации (отдела, цеха)/ Руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять расчет основных экономических показателей деятельности предприятия;</li> <li>- обосновывать результаты выполненных экономических расчетов;</li> <li>- составлять экономические разделы планов предприятия;</li> <li>- собрать данные и провести комплексный анализ производственно-хозяйственную деятельность предприятия;</li> <li>- анализировать эффективность использования ресурсов предприятия;</li> <li>- планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия;</li> <li>- формировать выводы об эффективности деятельности предприятия.</li> </ul> <p><u>На уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формами представления результатов работы предприятия;</li> <li>- навыками планирования экономических показателей;</li> <li>- приемами систематизации экономических показателей;</li> <li>- методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности;</li> <li>- навыками планирования производственной программы и управлению экономическими показателями.</li> </ul>
--	--	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах / в астрономич. часах)
<i>Очная форма</i>	
<b>Общая трудоемкость</b>	144/108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	74/55,5
Лекции	36/27
Практические занятия	36/27
Лабораторные занятия	-
<b>Практическая подготовка</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	34/30
<b>Консультации</b>	2
Формы текущего контроля	Устный опрос, дискуссия
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен
<i>Очно-заочная форма</i>	
<b>Общая трудоемкость</b>	144/108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	42/31
Лекции	20/15
Практические занятия	20/15
Лабораторные занятия	-
<b>Практическая подготовка</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	66/61
<b>Консультации</b>	2
Формы текущего контроля	Устный опрос, дискуссия
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.08.02 Управление затратами на предприятии относится к обязательным дисциплинам вариативной части Блока 1 «Дисциплины». Дисциплина читается на 1 курсе во 2 семестре по очной и очно-заочной форме обучения. Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных на дисциплинах: Экономика организаций, Планирование на предприятии, Производственный менеджмент. Знания, полученные в результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.08.02 Управление затратами на предприятии, используются студентами при изучении дисциплины, могут использоваться при изучении дисциплин Разработка управленческих решений, Стратегическое планирование на предприятии, а также при прохождении учащимися технологической

практики и практики по получению первичных профессиональных умений и навыков. Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1	Причины организационных изменений	12	4		4		Д**	
Тема 2	Методы и принципы управления изменениями	12	4		4		Д**	
Тема 3	Концепция организационного развития в управлении изменениями	12	4		4		УО*, Д**	
Тема 4	Модели управления процессами изменений	12	4		4		Д**	
Тема 5	Сопротивление изменениям в организации	12	4		4		Д**	
Тема 6	Мониторинг и контроль процесса изменений	12	4		4		Д**	
Промежуточная аттестация		36					экзамен	
Всего (академ./астроном. часов):		144	36		36	2*	34	

*Используемые сокращения:*

*Л* – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

*ЛР* – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

*ПЗ* – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

*КСР* – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

*ДОТ* – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

*СР* – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание:*

УО\* – устный опрос  
 Д\*\* - дискуссия

### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ		
Тема 1	Причины организационных изменений	16	2		4	10	Д**
Тема 2	Методы и принципы управления изменениями	18	4		2	12	Д**
Тема 3	Концепция организационного развития в управлении изменениями	16	2		4	10	УО*, Д**
Тема 4	Модели управления процессами изменений	18	4		2	12	Д**
Тема 5	Соппротивление изменениям в организации	18	4		4	10	Д**
Тема 6	Мониторинг и контроль процесса изменений	20	4		4	12	Д**
Промежуточная аттестация		36					экзамен
Всего (академ./астроном. часов):		144	20		20	2*	66

Используемые сокращения:

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

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

УО\* – устный опрос

Д\*\* - дискуссия

## 3.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Причины организационных изменений

Управленческая деятельность. Основные черты управленческой деятельности. Цели и



задачи управления изменениями. Основные направления (функции) управления изменениями. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление затратами на предприятиями». Место изучаемой дисциплины в образовательной программе.

Динамичная внешняя среда организации. Управление в условиях неопределенности. Характеристика изменений в организации. Классификация причин изменений в организации: по организации проведения; по срокам; по отношению персонала; по способу осуществления; по объему; по назначению. Типы организационных изменений: операционные, трансформационные, плановые и стихийные (реактивные) изменения. Возможные положительные последствия изменений. Возможные отрицательные последствия изменений.

## **Тема 2. Методы и принципы управления изменениями**

Управление личностными изменениями. Управление затратами на предприятиями элементов, связанных с персоналом и корпоративными знаниями. Управление организационными изменениями. Управление затратами на предприятиями элементов, связанных с организационной структурой, процессами, технологиями и системами управления.

Методология управления изменениями на личностном уровне. Методологические подходы управления изменениями: антикризисный подход, подход непрерывного совершенствования, адаптивный подход.

Методы организационных изменений, ориентированные на персонал и культуру. Методы изменений в организации, ориентированные на процесс и технологии. Методы организационных изменений, ориентированные на структуру и стратегию. Проектные методы управления изменениями. Методы реинжиниринга бизнес-процессов. Методы организационного развития. Социально-психологический аспект управления изменениями. Методы преодоления сопротивления изменениям в организации. Методы изменения организационной культуры. Агенты изменений.

## **Тема 3. Концепция организационного развития в управлении изменениями**

Определение термина «организационное развитие». Роль и место концепции организационного развития в управлении изменениями. Эволюция взглядов на концепцию организационного развития. Западный и отечественный подходы к концепции организационного развития.

Организационное развитие как современная концепция непрерывных плановых изменений в организации. Типология управленческих действий по организационному развитию: Диагностика как систематический сбор информации о состоянии организации при помощи интервью, анкетирования, совещаний, наблюдений, работы с документами организации.

Обучение и повышение квалификации. Создание команд и специальных групп, которые способствуют активному взаимодействию, сотрудничеству и сплоченности ее членов и повышению эффективности организации в целом. Межгрупповое взаимодействие. Меры по изменению организационной и производственной структуры. Консультирование.

Перспективны применения концепции организационного развития и организационных изменений в России.

#### **Тема 4. Модели управления процессами изменений**

Модель ADCAR. Применение модели ADCAR для диагностики сопротивления персонала; помощи работникам в адаптации к изменениям; создание эффективного плана личного и профессионального развития в процессе изменений; разработки плана управления персоналом в процессе изменений. Методология AIM (Accelerated Implementation Methodology). Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса. Модель перехода Уильяма Бриджа. Модель изменений Джона Коттера. Модель Кублера-Росса. Модель успешного управления изменениями в организации Л.Грейнера. Управление затратами на предприятиями как процесс: даление и побуждение; посредничество и переориентация внимания; диагностика и осознание; эксперимент и выявление; подкрепление и согласие; Модель Курта Левина. Управление затратами на предприятиями как процесс: подготовительный этап (анализ движущих сил); основной этап (размораживание, изменение, замораживание).

#### **Тема 5. Сопротивление изменениям в организации**

Причины сопротивления изменениями в организации. Технические причины сопротивления изменениям в организации. Отсутствие ресурсов и коммуникации для осуществления изменений; внутренняя разобщенность в организации; неизместный результат изменений; отсутствие планов, неясность целей; отсутствие лидеров; снижающие издержки; отсутствие системы обучения. Политические причины сопротивления организационным изменениям: угроза влиятельным статусам; возможность критики руководителям; изменения содержания процесса принятия решений; изменение форм властного воздействия. Культурологические причины сопротивления изменениям: влияние прежних ценностей; возврат к традициям; действие нормативного контроля.

Реакция на сопротивление изменениям руководителя: организационный уровень, уровень группы, уровень индивида.

#### **Тема 6. Мониторинг и контроль процесса изменений**

Сущность мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области мониторинга и контроля процесса изменений. Основные способы и методы мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений.

Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений. «Закрытая» и «открытая» проблемы в процессе мониторинга и контроля изменений. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации. Обратная связь в процессе мониторинга и контроля изменений в организации.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.08.02 Управление затратами на предприятии используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

при проведении занятий лекционного типа: контрольная работа, опрос на практическом занятии.

при проведении занятий семинарского типа: контрольная работа, опрос на практическом занятии.

при контроле результатов самостоятельной работы студентов: контрольная работа, опрос на практическом занятии.

<i>Тема и/или раздел</i>	<i>Методы текущего контроля успеваемости</i>
1. Причины организационных изменений	Д**
2. Методы и принципы управления изменениями	Д**
3. Концепция организационного развития в управлении изменениями	УО*, Д**
4. Модели управления процессами изменений	Д**
5. Сопротивление изменениям в организации	Д**
6. Мониторинг и контроль процесса изменений	Д**

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Типовые оценочные материалы по темам**

##### **Вопросы для устного опроса**

##### **Тема 3. Концепция организационного развития в управлении изменениями**

1. Что такое «организационное развитие»?
2. Каковы роль и место концепции организационного развития в управлении изменениями.
3. Какие действия совершает руководитель, направленные на организационное развитие?
4. Каковы перспективы применения концепции организационного развития и организационных изменений в России?
5. Кто такие агенты изменений?

## Темы дискуссии

Задание: раскройте предложенную тему в контексте ее реализации в одной из зарубежных стран. Проанализируйте информацию по предложенной теме, изучите основные точки зрения, соберите интересные факты по теме и подготовьтесь к публичному выступлению с сообщением и презентацией по теме.

### Тема 1

Возможные положительные и отрицательные последствия изменений

### Тема 2

Социально-психологический аспект управления изменениями

### Тема 3

Перспективы применения концепции организационного развития и организационных изменений в России

### Тема 4

Преимущества и недостатки различных моделей управления процессами изменений

### Тема 5

Культурологические причины сопротивления изменениям

### Тема 6

Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств)

Промежуточная аттестация может быть реализована с элементами ЭО/ДОТ.

Устный ответ на вопросы билета. По результатам сдачи экзамена проставляются оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-4.1	Студент владеет навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов	Студент демонстрирует способность применять навыки поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, навыки документального оформления

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
		решений внедрения технологических, продуктовых и иных инноваций, разрабатывать программу организационных изменений

**Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**  
***Перечень вопросов для подготовки к экзамену***

1. Сущность понятий «организационное изменение», «личностное изменение».
2. Место и роль изменений в управлении организацией.
3. Агенты изменений.
4. Типы организационных изменений: операционные, трансформационные, плановые и стихийные (реактивные) изменения.
5. Характеристика изменений в организации.
6. Классификация причин изменений в организации: по организации проведения; по срокам; по отношению персонала; по способу осуществления; по объему; по назначению.
7. Управление затратами на предприятиях элементов, связанных с персоналом и корпоративными знаниями.
8. Управление затратами на предприятиях элементов, связанных с организационной структурой, процессами, технологиями и системами управления.
9. Методологические подходы управления изменениями: антикризисный подход, подход непрерывного совершенствования, адаптивный подход.
10. Методы организационных изменений, ориентированные на персонал и культуру. Методы изменений в организации, ориентированные на процесс и технологии.
11. Методы организационных изменений, ориентированные на структуру и стратегию. Проектные методы управления изменениями.
12. Методы реинжиниринга бизнес-процессов.
13. Методы организационного развития.
14. Социально-психологический аспект управления изменениями.
15. Методы преодоления сопротивления изменениям в организации. Методы изменения организационной культуры.
16. Определение термина «организационное развитие». Роль и место концепции организационного развития в управлении изменениями.
17. Типология управленческих действий по организационному развитию:

18. Перспективы применения концепции организационного развития и организационных изменений в России.
19. Модель организационных изменений ADCAR.
20. Методология AIM (Accelerated Implementation Methodology).
21. Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса.
22. Модель перехода Уильяма Бриджа.
23. Модель изменений Джона Коттера.
24. Модель Кублера-Росса.
25. Модель успешного управления изменениями в организации Л.Грейнера.
26. Модель Курта Левина.
27. Технические причины сопротивления изменениям в организации.
28. Политические причины сопротивления организационным изменениям.
29. Культурологические причины сопротивления изменениям: влияние прежних ценностей; возврат к традициям; действие нормативного контроля.
30. Реакция на сопротивление изменениям руководителя: организационный уровень, уровень группы, уровень индивида.
31. Сущность мониторинга и контроля процесса изменений.
32. Основные способы и методы мониторинга и контроля процесса изменений.
33. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений.
34. Организационные мероприятия, осуществляемые в целях мониторинга изменений.
35. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.
36. Обратная связь в процессе мониторинга и контроля изменений в организации.

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с Приказом СЗИУ РАНХиГС от 06 сентября 2019 г. № 306 с изменениями от 22 января 2020 г. «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

При оценивании используется балльно-рейтинговая система, позволяющая осуществлять постоянный мониторинг усвоения студентами учебной программы курса во время аудиторных занятий, а также контролировать самостоятельную работу обучающихся. В течение семестра во время аудиторных и самостоятельных занятий по освоению дисциплины студент может набрать 60% от общего числа баллов, необходимых для получения соответствующей оценки. Баллы, полученные на экзамене, прибавляются к уже

заработанным в ходе семестра.

Критерии оценки знаний, навыков; описание параметров формирования баллов, присваиваемых во время освоения дисциплины:

1. Посещаемость лекционных занятий – 20 баллов;
2. Текущий контроль предусматривает контрольные работы с подведением итогов в баллах – 20 баллов;
3. Работа на семинарских занятиях (контрольные работы) – 20 баллов;
4. Ответ на экзамене – до 40 баллов.

В институте принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную: Таблица 4.4

Количество баллов	Экзаменационная оценка	
	прописью	буквой
96 - 100	отлично	A
86 - 95	отлично	B
71 - 85	хорошо	C
61 - 70	хорошо	D
51 – 60	удовлетворительно	E
0 - 50	неудовлетворительно	EX

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (A) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (B) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (C) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы

недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (Е) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

Экзамен проводится в форме контрольной работы (решения задач) по билетам. На экзамен выносятся материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины.

Экзаменационный билет включает в себя две задачи. Содержание задач одного билета относится к различным разделам программы с тем, чтобы более полно охватить материал учебной дисциплины.

В процессе подготовки к экзамену организуются предэкзаменационные консультации для всех учебных групп.

Как правило, экзамен принимает преподаватель, читавший учебную дисциплину в данной учебной группе. В аудитории, где проводится экзамен, одновременно находятся все студенты.

Для прохождения экзамена студенту необходимо иметь при себе письменные принадлежности. На подготовку билета отводится 60 минут.

Не следует брать на экзамен шпаргалки. А наличие посторонних материалов влечет за собой получение неудовлетворительной оценки.

При возникновении любых неясностей в процессе решения задачи следует обращаться с вопросами только к преподавателю. Разрешается пользоваться калькулятором.



## Методические рекомендации по подготовки к лекциям и семинарам

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
Причины организационных изменений	3	1-3	1-3	<p>1. Дайте определение понятию «управленческая деятельность»?</p> <p>2. Каковы основные характерные черты управленческой деятельности?</p> <p>3. Каковы цели и задачи управления изменениями?</p> <p>4. Каковы основные направления (функции) управления изменениями?</p> <p>Классификация причин изменений в организации?</p>
Методы и принципы управления изменениями	3	1-3	1-3	<p>1. Каков объект личностных изменений в организации?</p> <p>2. Каков объект организационных изменений?</p> <p>3. Назовите основные методологические подходы управления изменениями?</p> <p>4. Каковы методы организационных изменений, ориентированные на персонал и культуру?</p> <p>Каковы методы изменений в организации, ориентированные на процесс и технологии?</p>
Концепция организационного развития в управлении изменениями	3	1-3	1-3	<p>6. Что такое «организационное развитие»?</p> <p>7. Каковы роль и место концепции организационного развития в управлении изменениями.</p> <p>8. Какие действия совершает руководитель, направленные на организационное развитие?</p> <p>9. Каковы перспективы применения концепции организационного развития и организационных изменений в России?</p> <p>Кто такие агенты изменений?</p>
Модели управления процессами изменений	3	1-3	1-3	<p>1. Для чего применяется модель ADCAR?</p> <p>2. В чем заключается модель успешного управления</p>

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				<p>изменениями в организации Л.Грейнера?</p> <p>3. Какие стадии процесса управления изменениями выделяются при использовании модели Г. Грейнера?</p> <p>4. В чем заключается модель Курта Левина?</p> <p>Какие стадии процесса управления изменениями выделяются при использовании модели Курта Левина?</p>
Сопrotивление изменениям в организации	3	1-3	1-3	<p>1. Каковы технические причины сопротивления изменениям в организации?</p> <p>2. Каковы политические причины сопротивления изменениям в организации?</p> <p>3. Каковы культурологические причины сопротивления изменениям в организации?</p> <p>4. Какие уровни сопротивления изменениям выделяются в организации?</p> <p>Основные действия руководителя как реакция на сопротивление изменениям?</p>
Мониторинг и контроль процесса изменений	3	1-3	1-3	<p>1. Каковы цели использования методик мониторинга и контроля управления изменениями?</p> <p>2. Как правильно выбрать методы и способы мониторинга и контроля процесса изменений?</p> <p>3. Как отличить «закрытую» проблему от «открытой»?</p> <p>4. Какие мероприятия можно осуществить в процессе мониторинга изменений?</p> <p>Является ли обратная связь действенным инструментом контроля процесса изменений?</p>

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

### 7.1. Основная литература.

#### Все источники взаимозаменяемые.

1. Дубровин, Игорь Александрович. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник [для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки "Экономика"] / И. А. Дубровин. - 2-е изд. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 431 с. <http://www.iprbookshop.ru/60386.html>
2. Управление затратами на предприятии [Электронный ресурс] : учебник / В. Г. Лебедев [и др.] ; под ред. Г. А. Краюхина. - 5-е изд. - Электрон. дан. - СПб.[и др.] : Питер, 2015. - 592 с. <http://ibooks.ru/reading.php?productid=344145>
3. Хейзер, Джей. Операционный менеджмент [Электронный ресурс] / Джей Хейзер, Барри Рендер ; пер. с англ. Ирины Малковой под ред. А. Чернова. - 10-е изд. - СПб.[и др.] : Питер, 2015. - 1056 с. <http://ibooks.ru/reading.php?productid=350529>

### 7.2. Дополнительная литература.

1. Лопарева, Альфия Мухамедовна. Экономика организации (предприятия) [Электронный ресурс] : учеб.-метод. комплекс / А. М. Лопарева. - Электрон. дан. - М. : Финансы и статистика, 2014. - 237 с. <https://e.lanbook.com/reader/book/69181/#1>
2. Сергеев, Иван Васильевич. Экономика организации (предприятия) [Электронный ресурс] : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. - 6-е изд., пер. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2015. - 511 с. <https://www.biblio-online.ru/viewer/F91DA45A-8FFE-41EF-AA5F-4BC138A6A9EE#page/1>
3. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : учебник для вузов / [В. М. Семенов и др.] ; под ред. В. М. Семенова. - 5-е изд.. - Электрон. дан. - СПб.[и др.] : Питер, 2016. - 416 с. <http://ibooks.ru/reading.php?productid=21798>

### 7.3. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос.Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.

### 7.4. Интернет-ресурсы.

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).

2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.garweb.ru](http://www.garweb.ru).
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.consultantru](http://www.consultantru).
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

#### **7.5. Иные источники.**

Не используются.

### **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

#### **Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий**

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft Power Point»);
- пакеты прикладных программ SPSS/PC+, STATISTIKA,
- программные комплексы Word, ТЕСТУНИВЕРСАЛ,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон»