

Приложение 2 к рабочей программе дисциплины
«Управление жизненным циклом организации»

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ПЕДАГОГИКИ И ПРАВА»

Факультет менеджмента

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине
«Управление жизненным циклом организации»

Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент

Уровень высшего образования:
бакалавриат

Направленности (профили) программы:
Менеджмент коммерческих и некоммерческих организаций

Квалификация выпускника:
бакалавр

Содержание

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	7
2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля	8
2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине	11
2.2.1 Примерный перечень вопросов к экзамену	11
2.2.2 Примерное задание для экзамена	11
2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине	12
2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине	12
2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	13
2.3.3 Примерные тестовые задания	13
2.3.4 Примерные темы рефератов	16
2.3.5 Типовые задания	16
2.3.6 Примерные кейсы	18
2.3.7 Методика организации работы в малых группах	20
2.3.8 Методика проведения анализа кейса	20
2.3.9 Методика проведения лекции-беседы	21
3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине	21
3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине	21

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
<p>способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)</p>	<p><i>знать</i> содержание понятийно-категориального аппарата учебной дисциплины «Управление жизненным циклом организации», различные теории жизненного цикла организации, инструменты организационной терапии, закономерности создания и функционирования управленческих команд</p>	<p><i>знает</i> содержание понятийно-категориального аппарата учебной дисциплины «Управление жизненным циклом организации» <i>умеет</i> анализировать текущую ситуацию компании <i>владеет</i> методами принятия управленческих решений</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	<p><i>уметь</i> анализировать текущую ситуацию компании, разрабатывать план оздоровительных мероприятий в зависимости от этапа жизненного цикла, использовать полученный организационный опыт для повышения показателей эффективности деятельности организации</p>	<p><i>знает</i> содержание понятийно-категориального аппарата учебной дисциплины «Управление жизненным циклом организации», различные теории организационных изменений, инструменты организационной терапии, <i>умеет</i> анализировать текущую ситуацию компании, разрабатывать план оздоровительных мероприятий в зависимости от диагностики проблем и программы изменений, <i>владеет</i> методами принятия управленческих решений, связанных с выбором стратегии (плана мероприятий) в зависимости от этапа жизненного цикла организации</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	<p><i>владеть</i> методами принятия управленческих решений, связанных с выбором стратегии (плана мероприятий) в</p>	<p><i>знает</i> содержание понятийно-категориального аппарата учебной дисциплины «Управление жизненным циклом организации», различные теории организационных изменений, инструменты организационной терапии, закономерности создания и функционирования управленческих команд</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	зависимости от этапа жизненного цикла организации, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<i>умеет</i> анализировать текущую ситуацию компании, разрабатывать план оздоровительных мероприятий в зависимости от этапа жизненного цикла организации, использовать полученный организационный опыт для повышения показателей эффективности деятельности организации <i>владеет</i> методами принятия управленческих решений, связанных с выбором стратегии (плана мероприятий) в зависимости от этапа жизненного цикла организации, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия		
владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);	<i>знает</i> закономерности стратегического развития организаций, методологию стратегического анализа среды, теории конкуренции, задачи управления на разных	<i>знает</i> закономерности стратегического развития организаций <i>умеет</i> применять методы стратегического анализа среды <i>владеет</i> методами анализа конкурентных преимуществ	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	стадиях жизненного цикла организации, роль персонала в проведении изменений <i>умеет</i> применять методы стратегического анализа среды и аналитические инструменты организационной	<i>знает</i> закономерности стратегического развития организаций, методологию стратегического анализа среды <i>умеет</i> применять методы стратегического анализа среды и аналитические инструменты организационной	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	диагностики для выявления	<i>знает</i> закономерности стратегического развития организаций, методологию	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	подготовки, представления и внедрения документов по проведению программ организационных изменений	<p>программ организационных изменений</p> <p><i>знает</i> принципы разработки и внедрения организационных структур, описания процессов изменений</p> <p><i>умеет</i> применять базовые знания в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования</p> <p><i>владеет</i> навыками подготовки, представления и внедрения документов по проведению программ организационных изменений</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

2. Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Изучение рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее структурой и содержанием разделов (тем), требований к промежуточной аттестации, затем ознакомиться с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательно последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы, приведенные в рабочей программе дисциплины.

Дисциплина состоит из нескольких связанных между собою тем, обеспечивающих последовательное изучение материала и выработку умения применять полученные знания на практике.

Организация работы по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, контрольным работам (тестам), к экзамену, написание рефератов, выполнение анализа кейсов, индивидуальная консультация с преподавателем;
- интерактивные формы проведения занятий (лекция-презентация, дискуссия, групповое решение кейса).

Учебный материал курса структурирован по темам. Изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию, и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Студенты самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения. Многие проблемы, изучаемые в курсе, носят дискуссионный характер, поэтому важное место в учебной процессе занимает российская практика.

Обучающимся рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю;
- подготовка к практическому занятию – 1,5 часа.

Описание последовательности действий обучающегося:

При изучении курса следует внимательно слушать и конспектировать материал, излагаемый на аудиторных занятиях. Для его понимания и качественного усвоения рекомендуется следующая последовательность действий:

1. После окончания учебных занятий для закрепления материала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной сегодня, разобрать рассмотренные примеры (10 – 15 минут).
2. При подготовке к лекции следующего дня повторить текст предыдущей лекции, подумать о том, какая может быть следующая тема (10 – 15 минут).
3. В течение недели выбрать время для работы с литературой в библиотеке (по 1 часу).
4. При подготовке к практическим занятиям повторить основные понятия по теме домашнего задания, изучить примеры. Решая конкретную ситуацию, – предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать. Наметить план решения, попробовать на его основе решить 1 – 2 практические ситуации.

2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля

1. Раздел бизнес-плана, в котором определяется производственная мощность, закупка сырья, материалов, комплектующих, где будут изготавливаться товары:

- 1 план производства;
- 2 финансовый план;
- 3 план маркетинга;
- 4 резюме.

2. Бизнес-план выполняет следующие функции:

1 основа для разработки концепции ведения бизнеса; инструмент оценки фактических результатов деятельности компании; средство привлечения инвестиций; средство формирования команды;

2 расширение рынков сбыта; основа для разработки концепции ведения бизнеса; формирование определенного круга потребителей;

3 средство привлечения инвестиций; средство формирования команды;

4 расширение рынков сбыта; основа для разработки концепции ведения бизнеса; получение прибыли

3. Бизнес-план, цель составления которого - предельно четко описать результаты реализации конкретного частного проекта (решение о целесообразности его выполнения может вытекать из составленного ранее стратегического бизнес-плана):

- 1 предварительный;
- 2 проектный;
- 3 модернизации;
- 4 инновационный.

4. Планирование - это:

1 описание деятельности хозяйственного объекта на данный период;

2 разработка плана, который даст инвестору ответ, стоит ли вкладывать средства в проект;

3 план возможных действий предприятия на рынке;

4 разработка и корректировка плана, включающая предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

5. Назначение бизнес-плана состоит в следующем:

1 изучить перспективы развития будущего рынка;

2 обнаружить будущие опасности;

3 определить критерии и показатели оценки бизнеса;

4 верны все варианты.

6. Управленческое решение – это:

1 Любой результат мыслительной деятельности человека;

2 Действия руководителя в рамках своих функций;

3 Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;

4 Волевой, творческий организационно-распорядительный акт руководителя.

7. Назовите определение, отражающее сущность управленческого решения:

1 Упорядоченная совокупность приемов и способов творческого мышления руководителя (менеджера), его организаторской деятельности, направленные на своевременную и качественную разработку всех элементов решения;

2 Волевой, творческий, организационно-распорядительный акт руководителя (менеджера), определяющий содержание и порядок действий подчиненных при выполнении поставленной задачи;

3 Целенаправленная деятельность руководителя (менеджера) по сбору, обработке и анализу информации об объекте управления (организации);

4 Это программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

8. Укажите последовательно этапы шестиэтапной схемы процесса принятия решений, предварительно выбрав их из следующих действий:

- 1) выбрать вариант;
- 2 сформулировать критерии (нормы) достижения цели;
- 3 собрать информацию;
- 4 привлечь консультантов;
- 5 ощутить наличие проблемы;
- 6 оценить варианты;
- 7 осуществить мониторинг;
- 8 сформулировать проблему;
- 9 спроектировать варианты.

9. Под эффективностью управленческого решения понимается ...

- 1 результат, полученный от реализации решения;
- 2 разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения;
- 3 отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление;
- 4 достижение поставленной цели.

10. Дерево решений – это ...

- 1 философское видение процесса управления;
- 2 суть процесса принятия решений;
- 3 графическое представление процесса принятия решений.

11. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?

1. Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

12. К первичным потребностям относятся:

1. Психологические;
2. Физиологические;
3. Экономические;
4. Материальные;
5. Социальные.

13. Потребности бывают:

1. Первичные и внутренние;
2. Внутренние и вторичные;
3. Первичные, вторичные, внутренние и внешние;

4. Внутренние и внешние;
5. Первичные и внешние.

14. Мотивация базируется на:

1. Потребностях и самовыражении;
2. Потребностях и вознаграждениях;
3. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
4. Удовлетворении всех людей;
5. Самовыражении и вознаграждениях.

15. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:

1. Премии;
2. Премии и ценные подарки;
3. Ценные подарки и зарплата;
4. Зарплата;
5. Премии и зарплата.

16. Что создает структуру управления организацией?

1. Совокупность линейных органов управления;
2. Совокупность функциональных служб;
3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
4. Совокупность органов управления;
5. Совокупность программно-целевых служб.

17. Анализ конкурентов организации проводится с целью:

1. Определения их стратегии и сильных сторон;
2. Определения их целей и сильных сторон;
3. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
4. Определения стратегии;
5. Определения их целей и слабых сторон.

18. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;
5. Ориентация во времени.

19. Контроль - это:

1. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
2. Вид человеческой деятельности;
3. Наблюдение за работой персонала организации;
4. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;
5. Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

20. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

1. Полгода, месяц, декаду, неделю;
2. По рабочим дням;
3. 3-5 лет;

4. 1 год;
5. 10 лет.

2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине

2.2.1. Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Природа и сущность организационных изменений.
2. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента.
3. Понятие цикличности и непрерывности развития бизнеса.
4. Модели жизненного цикла организации. Развитие стадий жизненного цикла.
5. Характеристики организации на протяжении ее жизненного цикла. Затухание жизненного цикла предприятия.
6. Методы диагностики организации. Анализ целей организации.
7. Методы диагностики организации. Анализ функций, состава и структуры системы управления.
8. Методы диагностики организации. Анализ процессов и методов управления.
9. Методы диагностики организации. Исследование обеспечения управления (информационного, кадрового, финансового, материально-технического и т.д.).
10. Методы управления организацией в зависимости от стадии жизненного цикла.
11. Стратегии устойчивого развития бизнеса. Стратегические альтернативы развития.
12. Межорганизационные формы бизнеса. Франчайзинг. Аутсорсинг.
13. Принципы и стадии создания команд для проведения изменений. Понятие команды, отличие групп и команд.
14. Теория Р.М. Белбина: роли команды.
15. Факторы эффективного функционирования команд. Несоответствие команды менеджмента стадии жизненного цикла организации.
16. Стили управления, их изменение в зависимости от стадии жизненного цикла организации.
17. Стили управления по И. Адизесу, их использование на стадиях ЖЦО.
18. Особенности жизненного цикла новых организаций. Стартап
19. Организационные патологии Выработка решений по снижению неуправляемости.
20. Организационные кризисы. Системное управление рисками развития.
21. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
22. Модель изменений «размораживание-движение-замораживание» (К. Левин).
23. Уравнение изменений (Д. Глейчер).
24. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений Подходы к преодолению сопротивления переменам.
25. Организационные изменения и конфликты.
26. Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур Реинжиниринг бизнес-процессов.

2.2.2. Примерное задание для экзамена

Вопрос 1. Понятие цикличности и непрерывности развития бизнеса.

Вопрос 2. Организационные патологии Выработка решений по снижению неуправляемости.

Вопрос 3. Определите, что происходит, когда организация, находящаяся на этапе «аристократии» покупает организацию, находящуюся на этапе «go-go»? Дайте ответ, проиллюстрировав его примерами.

2.3. Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Контрольный опрос	Контрольный опрос – это метод оценки уровня освоения компетенций, основанный на непосредственном (беседа, интервью) или опосредованном (анкета) взаимодействии преподавателя и студента. Источником контроля знаний в данном случае служит словесное или письменное суждение студента	Примерный перечень вопросов к экзамену. Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.
Собеседование	Собеседование – это один из методов контрольного опроса, представляющий собой относительно свободный диалог между преподавателем и студентом на заданную тему	Примерный перечень вопросов к экзамену. Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тестовые задания	Тестирование -удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура оценки уровня освоения компетенций студентами	Тесты по дисциплине
Реферат-презентация	Доклад на определенную тему, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п. К письменному варианту обязательно публичное сообщение в виде презентации	Примерные темы рефератов
Решение кейса	Решение кейса Анализ кейса (casestudy) метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией - осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей - навыки групповой работы.	Методика проведения анализа кейса Примерные кейсы
Дискуссия	Коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.	Примерные вопросы дискуссии
Работа в малых группах	Метод, направленный на участие обучающихся в работе, развитие навыков сотрудничества, межличностного общения	Методика организации работы в малых группах Типовые задания
Лекция-беседа	Диалогический метод изложения и	Методика проведения

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
	усвоения учебного материала. Лекция-беседа позволяет с помощью системы вопросов, умелой их постановки и искусного поддержания диалога воздействовать как на сознание, так и на подсознание обучающихся, научить их самокоррекции.	лекции-беседы

2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

1. Понятие о системной диагностике организации.
2. Модели организации как инструмент диагностики.
3. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда.
4. Модель Е. Емельянова и С. Поварницыной.
5. Технологии сканирования ячеек и практика применения результатов диагностики.
6. Концепция жизненного цикла организации А. Дауна (1967 г.).
7. Концепция жизненного цикла организации Г. Липпитта и У. Шмидта (1967г.).
8. Концепция жизненного цикла организации Ф.Лидена (1975г.).
9. Концепция жизненного цикла организации Дж. Кимберли (1979г.).
10. Концепция жизненного цикла организации Д. Миллера и П. Фризена (1983г.).
11. Характерные черты организации на этапе «Go-go».
12. Патологии лидерства.
13. Патологии организации. Границы управляемости.
14. Выработка решений по снижению неуправляемости.
15. Организационные кризисы.
16. Факторы, симптомы и причины кризисов в организации.
17. Классификация кризисов. Последствия кризисов.
18. Системное управление рисками развития.
19. Программы проведения организационных изменений.
20. Сопротивление изменениям
21. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
22. Модель изменений «размораживание-движение-замораживание» (К. Левин).
23. Уравнение изменений (Д. Глейчер).
24. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений
25. Подходы к преодолению сопротивления переменам.
26. Организационные изменения и конфликты.
27. Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур
Реинжиниринг бизнес-процессов

2.3.3 Примерные тестовые задания

1. Что такое жизненный цикл организации?
 - а) период времени существования организации на рынке;
 - б) период времени, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования;
 - в) период активности организации;
 - г) период продвижения своего товара;
 - д) период завоевания рынка;

2. Причинами роста организаций являются:
 - а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;

- б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
- в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
- г) все предыдущие ответы верны.

3. Преимуществами малых организаций являются:

- а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
- б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
- в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

4. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- г) все ответы а), б), в) неверны.

5. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) уходивание, младенчество, взросление и смерть;
 - б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
 - в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
 - г) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
 - д) уходивание, младенчество, давай-давай и смерть;
- (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

6. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса;
- б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

7. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
- б) гибкости и контролируемости;
- в) другое _____.

8. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;
- в) на стадии «аристократизм»;
- г) на стадии «давай-давай»?

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

- а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
- б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
- в) оба ответа а) и б) неверны?

10. Укажите правильные этапы жизненного цикла в логическом порядке по модели Е. Емельянова и С. Поварницыной. Лишние этапы отметить крестиком «X».

«Механизация»	«Управление процессами»	«Предпринимательство»	«Запуск»
«Настройка»	«Внутреннее предпринимательство»	«Управление качеством»	«Тусовка»

11. Этап жизненного цикла организации – это:

- а) определенный период времени, в течение которого организация обладает жизнеспособностью;
- б) предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают с определенной последовательностью;
- в) не а) и не б).

12. В модели жизненного цикла А.С.Пригожина выделены:

- а) 2 фазы жизненного цикла организации;
- б) 5 этапов развития организации;
- в) 9 этапов жизненного цикла организации.

13. В модели И.Адизеса жизненный цикл организации представлен этапами:

- а) малая группа, формализация отношений, реструктуризация, новое мотивирование персонала, командообразование, инноватика, стратегическое управление, организационная культура, идеология организации;
- б) зарождение организации, младенчество, быстрый рост, юность, расцвет, стабилизация, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация и смерть;
- в) творческая фаза роста, направленный рост, рост через делегирование, рост через координацию, рост через сотрудничество.

14. В модели организационного развития Л.Данко выделены следующие этапы развития организации:

- а) творец, глупец, победитель, растратчик, делящийся;
- б) зарождение организации, младенчество, быстрый рост, юность, расцвет, стабилизация, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация и смерть;
- в) творческая фаза роста, направленный рост, рост через делегирование, рост через координацию, рост через сотрудничество.

15. В модели развития и кризисов роста Л. Грейнера рассмотрены следующие этапы развития организации:

- а) творец, глупец, победитель, растратчик, делящийся;
- б) зарождение организации, младенчество, быстрый рост, юность, расцвет, стабилизация, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация и смерть;
- в) творческая фаза роста, направленный рост, рост через делегирование, рост через координацию, рост через сотрудничество.

16. Для успешного возрождения организации необходима:

- а) реструктуризация;
- б) централизация общих функций;

в) и а), и б).

17. Для успешного прохождения этапа создания организации необходимо иметь:

- а) минимальный размер управленческого аппарата;
- б) высокую взаимозаменяемость специалистов;
- в) и а), и б).

18. Для успешного прохождения этапа зрелости организации необходимо иметь:

- а) небольшой управленческий аппарат;
- б) высокое качество кадрового состава;
- в) и а), и б).

19. Для успешного прохождения этапа роста организации необходимо:

- а) высокое качество кадрового состава;
- б) наличие группы лидеров;
- в) и а), и б).

20. Какая из стадий не относится к закону жизненного цикла организации по И. Адизесу:

- а) младенчество;
- б) юность;
- в) бюрократия;
- г) разработка бизнес-плана;
- д) охота за ведьмами.

2.3.4 Примерные темы рефератов

1. Этапы жизненного цикла организации в различных теоретических концепциях.
2. Основные модели жизненного цикла, их прикладные значения.
3. Предпосылки и эффекты перехода к процессному управлению в бизнесе.
4. Риски, сопровождающие этапы жизненного цикла организации.
5. Планирование жизненного цикла организации.
6. Комплексная диагностика состояния организации и этапа развития.
7. Стадия проектирования и создания. Этап предпринимательства.
8. Стадия роста. Этап коллективности.
9. Стадия зрелости. Этап формализации и управления, выработки структуры.
10. Стадия завершения. Этап упадка.
11. Основные проблемы и пути их решения в этапах жизненного цикла организации.
12. Этап жизненного цикла организации: Ухаживание.
13. Этап жизненного цикла организации: Младенчество.
14. Этап жизненного цикла организации: Давай-давай (стадия быстрого роста).
15. Этап жизненного цикла организации: Юность.
16. Этап жизненного цикла организации: Расцвет.
17. Этапы жизненного цикла организации на стадиях стабилизации и спада.
18. Концепция жизненного цикла организации А. Дауна (1967 г.).
19. Концепция жизненного цикла организации Г. Липпитта и У. Шмидта (1967г.).
20. Концепция жизненного цикла организации Ф.Лидена (1975г.).
21. Концепция жизненного цикла организации Дж. Кимберли (1979г.).
22. Концепция жизненного цикла организации Д. Миллера и П. Фризена (1983г.).
23. Характерные черты организации на этапе «Go-go».

2.3.5 Типовые задания

Задание 1. Как лидер компании на этапе «Go-go» относится к реальности? Обоснуйте ответ, проиллюстрировав его реальными примерами.

Задание 2. Объясните, почему в развивающихся странах бизнесмены занимаются диверсификацией бизнеса? Почему в их бизнесе значительно меньше специализации? Дайте обоснованный ответ.

Задание 3. Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь:

- нормальные проблемы
- аномальные проблемы
- слишком много приоритетов
- быстрый рост
- ориентация на продажи
- отсутствие управленческих систем
- нечеткая система расчета зарплат
- нечеткие обязанности и коммуникации
- отсутствие фокуса
- отсутствие границ новых проектов
- отсутствие контроля затрат
- ловушка основателя

Задание 4. Определите, какие существуют опасные пути на стадии «Развод»? Ответ проиллюстрируйте реальными примерами.

Задание 5. Определите, можно ли предотвратить или уменьшить количество опасностей на этапе «юность»? Ответ представьте, проиллюстрировав его примерами.

Задание 6. Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь:

- преждевременное старение
- неосуществленное предпринимательство
- аномальные проблемы
- нормальные проблемы
- бессистемное делегирование полномочий
- низкий моральный дух
- временная потеря видения
- конфликты между директорами и владельцами
- несогласованность целей
- ловушка основателя
- отстранение основателя
- избыточное количество внутренних правил
- чрезмерный и дорогой контроль
- развод

Задание 7. Определите, что происходит, когда организация, находящаяся на этапе «аристократии» покупает организацию, находящуюся на этапе «go-go»? Дайте ответ, проиллюстрировав его примерами.

Задание 8. Опишите несколько способов продления жизни для компании, находящейся на этапе «Салем-Сити». Ответ проиллюстрируйте реальными примерами.

Задание 9. Опишите несколько способов продления жизни для компании, находящейся на этапе «бюрократии». Ответ проиллюстрируйте реальными примерами.

Задание 10. Проведите интервью (или найдите в СМИ) с CEO компании, находящейся на этапе «аристократии». Определите характерные признаки данного этапа, выясните мнение руководителя по этому поводу, его представление о необходимых действиях. Прокомментируйте ситуацию, высказав свою точку зрения.

2.3.6 Примерные кейсы

Кейс №1. Компания была основана в 1968 году в США Робертом Нойсом и Гордоном Муром. Основатели назвали компанию Intel (от слов «интегрированная электроника»). Бизнес-план компании был распечатан на печатной машинке Робертом Нойсом и занимал всего одну страницу

Успех к компании пришёл в 1971, когда Intel начал сотрудничество с японской компанией Busicom. Intel получил заказ на двенадцать специализированных микросхем, но по предложению инженера Тэда Хоффа компания разработала один универсальный микропроцессор Intel 4004. Производительность этого процессора была сравнима с производительностью мощнейших компьютеров того времени. Следующим был разработан Intel 8008.

В 1990-е компания стала крупнейшим производителем процессоров для персональных компьютеров. Серии процессоров Pentium и Celeron до сих пор являются самыми распространёнными.

Intel — крупнейший в мире производитель микропроцессоров, занимающий на 2008 год 75 % этого рынка. Основные покупатели продукции компании - производители персональных компьютеров Dell и Hewlett-Packard. Помимо микропроцессоров, Intel выпускает полупроводниковые компоненты для промышленного и сетевого оборудования.

Intel – мировой лидер в разработке инновационных решений для вычислительной техники. Специалисты корпорации создают высокотехнологичные продукты, являющиеся основой компьютеров и других вычислительных устройств во всем мире.

В настоящее время Intel принимает участие в различных социальных акциях, не только в России, но и во всем мире. Не обходит мимо политической обстановки в мире.

Корпорация Intel предпринимает, все возможные, усилия для улучшения качества здравоохранения во всем мире с помощью инновационных технологий.

Не обходит стороной проблемы образования. В целом, деятельность корпорации в области образования направлена на повышение уровня институтов, заинтересованных в разработке и продвижении современных образовательных технологий.

Работники Intel имеют полный социальный пакет, скидки на покупку товара именуемой марки, а также различные премии и выплаты за качество работы

Интел завоевала репутацию отлично управляемого предприятия, высокопродуктивный труд сотрудников которого стал первопричиной успеха корпорации на рынке.

На какой стадии жизненного цикла находится корпорация Intel? Обоснуйте ответ.

Кейс 2. ОАО «Балтийский завод». Середина XIX века является одним из переломных моментов жизни России. Поражение в Крымской войне (1853-56) показало, что сохранить статус великой морской державы Россия могла только при условии реорганизации военно-морского флота и изменения концепции кораблестроения. На волне этих преобразований и возникло частное предприятие купца 1-й гильдии Матвея Егоровича Карра и инженера судостроителя Марк Львовича Макферсона. Со дня своего основания 26 мая (13 мая по ст.

стилю) 1856 года Балтийский завод первым осваивал новые проекты судов и кораблей, которые в дальнейшем строили и другие предприятия отрасли.

На протяжении всей своей 150 – летней истории со стапелей завода вышло огромное количество судов.

Начиная 1862 года, когда на заводе был построен первый отечественный металлический корабль - броненосная канонерская лодка "Опыт", и на протяжении всего XX века завод не прекращал свою работу.

В годы Великой Отечественной Войны завод работал на нужды фронта. Специалисты предприятия наладили массовый выпуск боеприпасов, ремонтировали корабли, строили минные тральщики, организовали производство барж и тендеров для ладожской Дороги жизни.

В 60-е годы началась эра тяжелых атомных судов, таких как - атомный ракетный крейсер проекта 1144 ("Орлан"): "Адмирал Ушаков", "Адмирал Лазарев", "Адмирал Нахимов". Последний корабль этой серии "Петр Великий", построенный на заводе в 1998 году, по составу оборудования и вооружения до сих пор не имеет аналогов в мировом флоте.

В апреле 2004 года Балтийский завод завершил выполнение крупнейшего международного заказа в области надводного кораблестроения - строительство серии фрегатов для Военно-морских сил Индии.

В последние 5 лет со стапелей заводы сошло всего несколько крупных судов, количество заказов начало снижаться. Для сохранения своих прежних оборотов было принято решение 1/3 территории передать дочерним фирмам, на заводе производятся танкеры, но частично производство было переоборудовано и в цехах наладили производство металлических деталей и конструкций, завод изготавливает теплообменное оборудование для атомных электростанций, является поставщиком цветного и стального литья. Руководство пошло дальше и в литейных цехах стали отливать церковные колокола.

На какой стадии жизненного цикла находится ОАО «Балтийский завод»? Обоснуйте ответ.

Кейс 3. КарлсДжуниор (Carls'Jr.®). Все началось в Калифорнии в 1941 году с хорошей идеи – предлагать блюда отличного качества в сопровождении высококлассного обслуживания. Основатель компании Карл Карчер вместе с женой Маргарет одолжили 311 долларов за свой автомобиль «Плимут», добавили 15 долларов из своих сбережений и купили свою первую тележку по продаже горячих бутербродов. Это было в Калифорнии, на юге Лос-Анджелеса. Они продавали бутерброды с горячей сосиской, горячие пирожки, горячие бутерброды с мясом, перцем чили и толченой кукурузой за 10 центов и содовую за 5 центов. Первый день продажи принес им 14, 75 долларов, и это было началом пути к успеху. К концу 1940-х годов Карл уже имел несколько тележек и ресторан «Барбекю» на автотрассе в городе Анахайм, штат Калифорния. Меню нового ресторана содержало большой выбор различных блюд, включая знаменитые гамбургеры, жареные на открытом огне. Чтобы попробовать превосходные гамбургеры Карла, люди приезжали издалека. Вскоре их популярность возросла настолько, что они открыли сеть ресторанов поназванием КарлсДжуниор (младший потому, что это были «младшие» версии его первоначального ресторана «Барбекю» на автотрассе в городе Анахайм, Калифорния).

Первые Российские 2 ресторана Carl'sJr.® открылись осенью 2006 г. в Санкт-Петербурге. Carls'Jr.® является первой в России бургерной сетью ресторанов быстрого обслуживания класса премиум. Сегодня рестораны Carl'sJr.® представляют принципиально новый формат обслуживания посетителей для ресторанов быстрого обслуживания: выбор блюд посетителями происходит за прилавком, а заказ приносят сотрудники ресторана за столики. Это ускоряет обслуживание с одной стороны, и делает его более приятным для гостей.

Исходя из концепции Carls'Jr.® не забывает и о своем персонале – полный социальный пакет, а также питание за счет заведения.

За прошедшее годы со времени открытия – ресторан заполучил своих потребителей и занял свою нишу на рынке быстрого питания Санкт-Петербурга. В настоящее время сеть постепенно начинает расширяться и завоевывать все большую аудиторию клиентов.

На какой стадии жизненного цикла находится Carls' Jr.®? Обоснуйте ответ.

2.3.7 Методика организации работы в малых группах

Цель: проверка уровня освоения ранее изученного материала и формирование навыков работы в малых группах.

Задачи:

- активизация познавательной деятельности обучающихся;
- развитие навыков самостоятельной профессиональной деятельности: определение ведущих и промежуточных задач, выбор оптимального пути, умение предусматривать последствия своего выбора, объективно оценивать его.
- развитие умений успешного общения (умение слушать и слышать друг друга, выстраивать диалог, задавать вопросы на понимание и т.д.).
- совершенствование межличностных отношений коллективе.

Методика проведения:

Первый этап «подготовка задания для работы в малых группах». Задания для работы в малых группах разрабатываются либо преподавателем, либо преподавателем совместно с обучающимися.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели работы в малых группах;
- объяснение задания для работы в малых группах;
- объявление критерий оценки;
- деление обучающихся на группы;
- назначение ролей в группах.

Третий этап «выполнение задания в группе»:

- высказывание обучающимися мнений по выполнению задания;
- обсуждение результатов и методики выполнения задания обучающимися и принятие плана хода выполнения задания;
- написание протокола малой группы по планированию деятельности при выполнении задания. Протокол должен содержать цель, задачи, методы, назначение ролей и норму времени выполнения задания;
- выполнение задания;
- подготовка отчета по проведенной работе. Отчет должен содержать описание цели, задач, методики выполнения задания, результаты, доказательства и выводы по выполненному заданию, ответственных по ролям и описание выполненных ими функций;

Четвертый этап «подведение итогов работы в малых группах»:

- выступление докладчика с отчетом по работе в малых группах. При докладе отчета следует использовать мультимедийные презентации;
- оценка преподавателем обучающихся.

Критерии оценки: активная работа в малых группах – 0,5-5 баллов.

Задания для работы в малых группах выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

2.3.8 Методика проведения анализа кейса

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Критерии оценки: секретарь – 1 балл; участие при анализе конкретных ситуаций – 1-3 балла.

Задания для анализа кейса выбираются преподавателем из п. 2.3.6 «Примерные кейсы».

2.3.9 Методика проведения лекции-беседы

Цель: путем постановки тщательно продуманной системы вопросов по заданной теме достижение понимания обучающимися нового материала или проверка усвоения ими уже изученного материала.

Задачи:

- изучение вопросов по заданной теме или закрепление изученного материала;
- развитие умений обучающихся структурировать и систематизировать материал, сопоставлять различные источники, обобщать материал, делать выводы;
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по изучаемым проблемам.

Методика проведения:

- назначение секретаря лекции-беседы, его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;
- проведение беседы по заранее подготовленным преподавателем вопросам.

Критерии оценки: участие в беседе – 0,5-1 баллов.

Темы или вопросы для обсуждения выбираются преподавателем из п. 2.2.1 «Примерный перечень вопросов к экзамену», 2.3.2 «Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение».

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине

3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине

В целях оперативного контроля уровня усвоения материала учебной дисциплины и стимулирования активной учебной деятельности студентов (очной формы обучения) используется *балльно-рейтинговая система оценки успеваемости*.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине:

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Присутствие на занятиях	0,2	27	5
Работа на практических (семинарских) занятиях	1,12	18	20
Кр	5,0	2	10
СРС,			25
в т.ч.:			
решение задач	2	8	16
контроль СРС (контрольные опросы, собеседование), тестирование,	1,0	9	9
Итого за семестр	-	-	60
Экзамен	40,0	1	40
Итого по дисциплине	-	-	100

Для получения допуска к экзамену по дисциплине студент должен набрать в семестре не менее 30 баллов.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине предусматривает поощрение студентов за работу в семестре проставлением «премиальных» баллов.

Нормы выставления дополнительных баллов:

Виды работ	Максимальная сумма баллов
Решение дополнительных задач	5
Участие в олимпиадах, конкурсах, конференциях в рамках предмета дисциплины	5
Итого	10

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает примерный перечень вопросов к экзамену.

Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации полученной в результате самостоятельной работы и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

На экзамен студент получает задание, включающее теоретические вопросы и задачи.

На подготовку предоставляется 90 мин.

Максимальное количество баллов, которое можно получить за задание составляет 40 баллов, в том числе 16 баллов за теоретическую часть и 24 балла за решение задач.