



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено:
на заседании кафедры
протокол от «24» мая 2019 г. № 10

Согласовано:
Председатель УМК института

Зав. кафедрой  Л.С. Валинурова  /Л.Р. Абзалилова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление изменениями

Вариативная часть

программа бакалавриата

Направление подготовки (специальность)
38.03.06 Торговое дело

Направленность (профиль) программы: «Коммерция»

Квалификация
бакалавр

Разработчик (составитель):

доцент, канд. экон. наук



Кузьминых Н.А.

Для приема 2019 г.

Уфа 2019 г.

Составитель: канд. экон. наук, доцент Кузьминых Н.А.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры «Инновационная экономика», протокол № 10 от «24» мая 2019 г.

Заведующий кафедрой



/ Валинурова Л.С./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины: обновлены список рекомендованной литературы, вопросы к экзамену, программное обеспечение, утверждены на заседании кафедры «Инновационная экономика», протокол № 9 от «23» апреля 2020 г.

Заведующий кафедрой



Валинурова Л.С.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины: обновлены список рекомендованной литературы, перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», утверждены на заседании кафедры «Инновационная экономика», протокол № 10 от «26» июня 2021 г.

Заведующий кафедрой



/ Валинурова Л.С./

Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся).....	5
4. Фонд оценочных средств по дисциплине	22
4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	22
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	24
4.3 Рейтинг-план дисциплины.....	25
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	38
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	38
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины	39
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	41

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

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Примечание
Знания	Знать теоретические основы управления изменениями, подходы, методы, модели и особенности управления изменениями в коммерции	готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации (ПК-9)	
	Знать особенности управления инновационными проектами и программами, механизм реализации изменений в коммерции	готовность участвовать в реализации проектов в области профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической и (или) товароведной) (ПК-13)	
Умения	Уметь анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации, принимать управленческие решения по их изменению	готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации (ПК-9)	
	Уметь управлять инновационными проектами, принимать управленческие решения инновационного характера	готовность участвовать в реализации проектов в области профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической и (или) товароведной) (ПК-13)	
Владения (навыки/опыт деятельности)	Владеть навыками анализа, оценки и разработки стратегий организации, принятия управленческих решений по их изменению	готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации (ПК-9)	
	Владеть навыками управления инновационными проектами, принимать управленческие решения инновационного характера	готовность участвовать в реализации проектов в области профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической и (или) товароведной) (ПК-13)	

2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями» относится к вариативной части, дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 6 семестре очной формы обучения и на 4 курсе 2 и 3 сессий заочной формы обучения.

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями» является формирование знаний и умений, необходимых для управления изменениями на основе инноваций, и приобретение навыков принятия инновационных решений в торговом деле.

Для успешного освоения курса необходимы компетенции, сформированные в результате освоения таких дисциплин учебного плана как «Основы менеджмента», «Основы маркетинга», «Теоретические основы товароведения», «Товароведение потребительских товаров», «Рекламная деятельность», «Логистика в торговле» и др.

3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

дисциплины Управление изменениями
на 6 семестр
очной формы обучения

Вид работы	Объем дисциплины
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	16
практических/ семинарских	16
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	75,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	

Форма(ы) контроля:
зачет 6 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Модуль 1. Теоретические основы управления изменениями								
1	Тема 1. Природа, источники и необходимость проведения изменений, виды изменений (Природа организационных изменений. Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Внешняя среда и жизнедеятельность организации. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений. Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни	2	2		8	3, 4, 6	Подготовка к докладу с презентацией на тему «Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда». Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Сбор аналитической информации	Доклад

	осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений)							
2	Тема 2. Инновации как основа управления изменениями (Нововведение как результат сложных взаимодействий. Сущность инноваций и их взаимосвязь с другими экономическими категориями. Признаки инноваций. Инновации как источник удовлетворения общественных потребностей. Виды и формы инноваций. Инновации в торговом деле)	2	2		8	1-3, 5, 6, 8	Подготовка к дискуссии. Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Результаты подготовки используются в процессе дискуссии на аудиторном занятии	Дискуссия
3	Тема 3. Подходы, методы и модели управления изменениями (Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный. Методы директивной политики, политики переговоров, политики достижения общих целей, аналитической политика, политики проб и ошибок. Модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», модель управления изменениями с позиций процессно-системного	2	2		10	4, 6-8	Подготовка к групповому обсуждению на тему «Эффективная модель управления изменениями в торговом деле». Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Результаты подготовки используются в процессе группового обсуждения на аудиторном занятии. Подготовка к тесту	Групповое обсуждение, тест

	подхода. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика». Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла)							
Модуль 2. Процесс управления изменениями в коммерции								
4	Тема 1. Подготовка к изменениям и их планированию (Диагностика состояния организации. Анализ внешних и внутренних факторов изменений. Выявление проблемных зон. Сущность организационного планирования и проектирования. Методы организационного проектирования. Разработка плана и программы изменений. Ресурсы для изменения и развития организаций)	2	2		8	4-6	Подготовка к докладу с презентацией на тему «Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах». Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Сбор аналитической информации	Доклад
5	Тема 2. Механизм реализации изменений в коммерции. Контроль (Противоречия (проблемные ситуации). Организационно-экономический потенциал как основа формирования изменений для решения противоречий. Модель организационных изменений)	2	2		9	4, 6, 7	Подготовка конспекта лекции на тему: «Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие». Работа с литературой и другими	Конспект лекции

	<p>К. Левина: размораживание - изменение – замораживание. Матрица проведения изменений Д. Пью. Модель «Айсберга» С.Н. Германа. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуиара и Дж. Келли. Стадии процесса изменений Дж. Коттера. Кривая изменений Дж. Дак. Модель Л. Грейнера. Реструктуризация систем управления организаций. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения. Социально-психологическое обеспечение реализации изменений. Мониторинг изменений. Контроль реализации изменений и реагирование)</p>						<p>рекомендуемыми источниками. Сдается в письменном виде (или печатном) на следующем по расписанию занятии.</p>	
6	<p>Тема 3. Управление сопротивлением изменениям (Основные причины сопротивления изменениям. Силы, способствующие и препятствующие изменениям. Методика анализа поля сил. Методы преодоления и</p>	2	2		8	1, 4, 8	<p>Подготовка к групповому обсуждению на тему «Формирование команды для стратегических изменений». Работа с литературой и другими</p>	<p>Групповое обсуждение</p>

	снижения сопротивления изменениям. Мотивация в управлении изменениями. Коммуникации в управлении изменениями. Управление групповым поведением в процессе изменений. Власть и стили руководства)						рекомендуемыми источниками. Результаты подготовки используются в процессе группового обсуждения на аудиторном занятии. Подготовка к тесту	
7	Тема 4. Особенности разработки и реализации проектов и программ в коммерции (Понятие, сущность, виды инновационных проектов и программ. Этапы создания и реализации инновационных проектов и программ. Риски инновационных проектов и программ. Коммерциализация инновационных проектов. Оценка эффективности инновационных проектов и программ)	2	2		12	1, 2, 5, 6, 9	Подготовка к деловой игре Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками	Деловая игра
8	Тема 5. Изменения в стратегии предприятия (Понятие и сущность стратегии и тактики. Определение и особенности инновационной стратегии. Виды инновационных стратегий. Стратегии конкурентного поведения. Стратегии осуществления изменений. Основные стратегии организационных изменений. Стратегический континуум. Алгоритм	2	2		12,8	1, 2, 5, 6, 7, 9	Подготовка к case-study «Изменения в стратегии развития бизнеса компании «Лаборатория Касперского»». Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Подготовка к тесту	Case-study, тест

	<p>разработки и реализации инновационной стратегии. Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG), модель Хофера-Шенделя, модель добавленной экономической стоимости EVA. Оценка эффективности реализации инновационной стратегии)</p>							
	Всего часов:	<u>16</u>	<u>16</u>		<u>75,8</u>			

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

дисциплины Управление изменениями
на 4 курс 2 сессию
заочной формы обучения

Вид работы	Объем дисциплины
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	1/36
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	4
практических/ семинарских	4
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	28
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	

Форма(ы) контроля: –

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Модуль 1. Теоретические основы управления изменениями								
1	Тема 1. Природа, источники и необходимость проведения изменений, виды изменений (Природа организационных изменений. Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Внешняя среда и жизнедеятельность организации. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений. Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни		1		4	3, 4, 6	Подготовка к докладу с презентацией на тему «Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда». Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Сбор аналитической информации	Доклад

	осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений)							
2	Тема 2. Инновации как основа управления изменениями (Нововведение как результат сложных взаимодействий. Сущность инноваций и их взаимосвязь с другими экономическими категориями. Признаки инноваций. Инновации как источник удовлетворения общественных потребностей. Виды и формы инноваций. Инновации в торговом деле)	1			4	1-3, 5, 6, 8	Подготовка к дискуссии. Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Результаты подготовки используются в процессе дискуссии на аудиторном занятии	Дискуссия
3	Тема 3. Подходы, методы и модели управления изменениями (Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный. Методы директивной политики, политики переговоров, политики достижения общих целей, аналитической политика, политики проб и ошибок. Модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», модель управления изменениями с позиций процессно-системного	1	1		5	4, 6-8	Подготовка к групповому обсуждению на тему «Эффективная модель управления изменениями в торговом деле». Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Результаты подготовки используются в процессе группового обсуждения на аудиторном занятии. Подготовка к тесту	Групповое обсуждение, тест

	подхода. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика». Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла)							
Модуль 2. Процесс управления изменениями в коммерции								
4	Тема 1. Подготовка к изменениям и их планированию (Диагностика состояния организации. Анализ внешних и внутренних факторов изменений. Выявление проблемных зон. Сущность организационного планирования и проектирования. Методы организационного проектирования. Разработка плана и программы изменений. Ресурсы для изменения и развития организаций)		1		5	4-6	Подготовка к докладу с презентацией на тему «Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах». Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Сбор аналитической информации	Доклад
5	Тема 2. Механизм реализации изменений в коммерции. Контроль (Противоречия (проблемные ситуации). Организационно-экономический потенциал как основа формирования изменений для решения противоречий. Модель организационных изменений)	1			4	4, 6, 7	Подготовка конспекта лекции на тему: «Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие». Работа с литературой и другими	Конспект лекции

	<p>К. Левина: размораживание - изменение – замораживание. Матрица проведения изменений Д. Пью. Модель «Айсберга» С.Н. Германа. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуиера и Дж. Келли. Стадии процесса изменений Дж. Коттера. Кривая изменений Дж. Дак. Модель Л. Грейнера. Реструктуризация систем управления организаций. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения. Социально-психологическое обеспечение реализации изменений. Мониторинг изменений. Контроль реализации изменений и реагирование)</p>						<p>рекомендуемыми источниками. Сдается в письменном виде (или печатном) на следующем по расписанию занятии.</p>	
6	<p>Тема 3. Управление сопротивлением изменениям (Основные причины сопротивления изменениям. Силы, способствующие и препятствующие изменениям. Методика анализа поля сил. Методы преодоления и</p>	1	1		6	1, 4, 8	<p>Подготовка к групповому обсуждению на тему «Формирование команды для стратегических изменений». Работа с литературой и другими</p>	<p>Групповое обсуждение</p>

	снижения сопротивления изменениям. Мотивация в управлении изменениями. Коммуникации в управлении изменениями. Управление групповым поведением в процессе изменений. Власть и стили руководства)						рекомендуемыми источниками. Результаты подготовки используются в процессе группового обсуждения на аудиторном занятии. Подготовка к тесту	
	Всего часов:	<u>4</u>	<u>4</u>		<u>28</u>			

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

дисциплины Управление изменениями
на 4 курс 3 сессии
заочной формы обучения

Вид работы	Объем дисциплины
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	2/72
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	2
практических/ семинарских	2
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	63,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	4

Форма(ы) контроля:

зачет 4 курс 3 сессия

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Модуль 2. Процесс управления изменениями в коммерции								
7	Тема 4. Особенности разработки и реализации проектов и программ в коммерции (Понятие, сущность, виды инновационных проектов и программ. Этапы создания и реализации инновационных проектов и программ. Риски инновационных проектов и программ. Коммерциализация инновационных проектов. Оценка эффективности инновационных проектов и программ)	1	1		40	1, 2, 5, 6, 9	Подготовка к деловой игре Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками	Деловая игра
8	Тема 5. Изменения в стратегии предприятия (Понятие и сущность стратегии и тактики. Определение и особенности инновационной стратегии. Виды инновационных стратегий. Стратегии конкурентного поведения. Стратегии осуществления изменений. Основные стратегии организационных изменений. Стратегический континуум. Алгоритм разработки и реализации инновационной стратегии. Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель	1	1		23,8	1, 2, 5, 6, 7, 9	Подготовка к case-study «Изменения в стратегии развития бизнеса компании «Лаборатория Касперского»». Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Подготовка к тесту	Case-study, тест

	стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG), модель Хофера-Шенделя, модель добавленной экономической стоимости EVA. Оценка эффективности реализации инновационной стратегии)							
	Всего часов:	<u>2</u>	<u>2</u>		<u>63,8</u>			

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

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

ПК-9 – готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
Первый этап (уровень)	Знать теоретические основы управления изменениями, подходы, методы, модели и особенности управления изменениями в коммерции	Отсутствие или фрагментарные представления о теоретических основах управления изменениями, подходах, методах, моделях и особенностях управления изменениями в коммерции	Сформированные представления о теоретических основах управления изменениями, подходах, методах, моделях и особенностях управления изменениями в коммерции
Второй этап (уровень)	Уметь анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации, принимать управленческие решения по их изменению	Отсутствие или фрагментарные умения анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации, принимать управленческие решения по их изменению	Сформированные умения анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации, принимать управленческие решения по их изменению
Третий этап (уровень)	Владеть навыками анализа, оценки и разработки стратегий организации, принятия управленческих решений по их изменению	Отсутствие или фрагментарные владения навыками анализа, оценки и разработки стратегий организации, принятия управленческих решений по их изменению	Сформированные навыки анализа, оценки и разработки стратегий организации, принятия управленческих решений по их изменению

ПК-13 – готовность участвовать в реализации проектов в области профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической и (или) товароведной)

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
Первый этап (уровень)	Знать особенности управления инновационными проектами и программами, механизм реализации изменений в коммерции	Отсутствие или фрагментарные представления об особенностях управления инновационными проектами и программами, механизме реализации изменений в коммерции	Сформированные представления об особенностях управления инновационными проектами и программами, механизме реализации изменений в коммерции
Второй этап (уровень)	Уметь управлять инновационными проектами, принимать управленческие решения инновационного характера	Отсутствие или фрагментарные умения управлять инновационными проектами, принимать управленческие решения инновационного характера	Сформированные умения управлять инновационными проектами, принимать управленческие решения инновационного характера
Третий этап (уровень)	Владеть навыками управления инновационными проектами, принимать управленческие решения инновационного характера	Отсутствие или фрагментарные владения навыками управления инновационными проектами, принимать управленческие решения инновационного характера	Сформированные навыки управления инновационными проектами, принимать управленческие решения инновационного характера

Показатели сформированности компетенции для очной формы обучения:

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины).

Шкалы оценивания:

до 59 баллов – «не зачтено»;

от 60 – «зачтено».

Показатели сформированности компетенции для заочной формы обучения:

Оценка уровня освоения дисциплины осуществляется в виде текущего и рубежного контроля успеваемости студентов в рамках 2 модулей и на основе критериев оценки уровня освоения дисциплины.

Контроль представляет собой набор заданий и проводится в форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Формы и содержание текущего контроля: контроль посещаемости занятий; оценка подготовки к практическим занятиям (групповое обсуждение, дискуссия, доклад, деловая игра); оценка уровня развития компетенций в ходе решения case-study и написания конспекта лекции.

Формы и содержание рубежного контроля – тесты.

Итоговый контроль на 4 курсе (3 сессия) проводится в виде зачета (зачтено / не зачтено).

4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочное средство
1-й этап Знания	Знать теоретические основы управления изменениями, подходы, методы, модели и особенности управления изменениями в коммерции	ПК-9	Групповое обсуждение, дискуссия, доклад, конспект лекции, тест, вопросы к зачету
	Знать особенности управления инновационными проектами и программами, механизм реализации изменений в коммерции	ПК-13	Групповое обсуждение, дискуссия, доклад, конспект лекции, тест, вопросы к зачету
2-й этап Умения	Уметь анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации, принимать управленческие решения по их изменению	ПК-9	Групповое обсуждение, case-study, деловая игра
	Уметь управлять инновационными проектами, принимать управленческие решения инновационного характера	ПК-13	Групповое обсуждение, case-study, деловая игра

3-й этап Владения (навыки / опыт деятельности)	Владеть навыками анализа, оценки и разработки стратегий организации, принятия управленческих решений по их изменению	ПК-9	Case-study, деловая игра
	Владеть навыками управления инновационными проектами, принимать управленческие решения инновационного характера	ПК-13	Case-study, деловая игра

4.3 Рейтинг-план дисциплины

Б1.В.ДВ.04.01 Управление изменениями

Направление 38.03.06 «Торговое дело», профиль «Коммерция», курс 3, семестр 6

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий за семестр	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
Модуль 1. Теоретические основы управления изменениями				
Текущий контроль				
1. Доклад	5	1	0	5
2. Групповое обсуждение	5	1	0	5
3. Дискуссия	5	1	0	5
Рубежный контроль				
1. Тест	25	1	0	25
Модуль 2. Процесс управления изменениями в коммерции				
Текущий контроль				
1. Доклад	5	1	0	5
2. Конспект лекции	5	1	0	5
3. Групповое обсуждение	5	1	0	5
4. Case-study	5	1	0	5
5. Деловая игра	15	1	0	15
Рубежный контроль				
1. Тест	25	1	0	25
Поощрительные баллы				
1. Студенческая олимпиада	5	1	0	5
2. Публикация статей (участие в конференции)	5	1	0	5
Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)				
1. Посещение лекционных занятий			0	-6
2. Посещение практических (семинарских, лабораторных занятий)			0	-10
Итого			0	100 (110)

Студенты заочной формы обучения допускаются к зачету по дисциплине при условии сдачи всех рубежей и заданий, предусмотренных программами текущего контроля. Зачет проводится в виде устного собеседования по учебному материалу дисциплины. Результат сдачи зачета оцениваются в ведомостях отметкой «зачтено», «не зачтено».

Критерии оценивания для заочной формы обучения

Критерии оценивания	Оценивание
Показывает знание теоретического материала; последовательно и четко отвечает на поставленные вопросы; ориентируется в проблемных ситуациях; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала	Зачтено
Имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом	Не зачтено

Билет к зачету

Структура билета к зачету:
в билете к зачету – 2 вопроса.

Вопросы для зачета

1. Алгоритм разработки и реализации инновационной стратегии.
2. Анализ внешних и внутренних факторов изменений. Выявление проблемных зон.
3. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование.
4. Виды и формы инноваций.
5. Виды инновационных стратегий.
6. Власть и стили руководства.
7. Внешние и внутренние причины изменений.
8. Внешняя среда и жизнедеятельность организации.
9. Знания как новый объект организационных изменений.
10. Инновации как источник удовлетворения общественных потребностей.
11. Инновации как основа управления изменениями.
12. Инновации в торговом деле.
13. Классификация организационных изменений.
14. Коммуникации в управлении изменениями.
15. Контроль реализации изменений и реагирование.
16. Концепция организационного обучения.
17. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов.
18. Кривая изменений Дж. Дак.
19. Матрица проведения изменений Д. Пью.
20. Методика анализа поля сил.
21. Методы выбора и реализации инновационной стратегии.
22. Методы директивной политики, политики переговоров, политики достижения общих целей, аналитической политика, политики проб и ошибок.
23. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.
24. Модели переходного периода.
25. Модель «EASIER».
26. Модель «Айсберга» С.Н. Германа.
27. Модель «мусорного ящика».
28. Модель инкрементального процесса принятия решений.

29. Модель Карнеги.
30. Модель Л. Грейнера.
31. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание - изменение – замораживание.
32. Модель постепенного наращивания.
33. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
34. Модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода.
35. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа.
36. Мониторинг изменений.
37. Мотивация в управлении изменениями.
38. Нововведение как результат сложных взаимодействий.
39. Новые концепции организационных изменений.
40. Определение и особенности инновационной стратегии.
41. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций.
42. Организационно-экономический потенциал как основа формирования изменений для решения противоречий.
43. Основные причины сопротивления изменениям.
44. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.
45. Оценка эффективности инновационных проектов и программ.
46. Оценка эффективности реализации инновационной стратегии.
47. Подготовка к изменениям. Диагностика состояния организации.
48. Подходы к оценке инновационных проектов.
49. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.
50. Понятие и классификация инноваций. Признаки инноваций.
51. Понятие и сущность организационных изменений.
52. Понятие и сущность стратегии и тактики. Определение и особенности инновационной стратегии. Виды инновационных стратегий.
53. Понятие, сущность, виды инновационных проектов и программ.
54. Природа организационных изменений.
55. Разработка и реализация инновационной стратегии.
56. Разработка плана и программы изменений.
57. Реструктуризация систем управления организаций.
58. Ресурсы для изменения и развития организаций.
59. Риски инновационных проектов и программ.
60. Силы, способствующие и препятствующие изменениям.
61. Социально-психологическое обеспечение реализации изменений.
62. Способы и методы коммерциализации инновационных проектов.
63. Стадии процесса изменений Дж. Коттера.
64. Стратегии конкурентного поведения.
65. Сущность инноваций и их взаимосвязь с другими экономическими категориями.
66. Сущность организационного планирования и проектирования. Методы организационного проектирования.
67. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа.
68. Традиционные и новые объекты организационных изменений.
69. Управление групповым поведением в процессе изменений.
70. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла.

71. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.
72. Факторы риска инновационного проекта. Управление рисками.
73. Экспертиза инновационных проектов.
74. Этапы создания и реализации инновационных проектов и программ.

Образец билета к зачету

Башкирский государственный университет	Направление подготовки 38.03.06 «Торговое дело»
Институт экономики, финансов и бизнеса	профиль «Коммерция»
Кафедра инновационной экономики	Дисциплина «Управление изменениями»

Билет к зачету № 1

1. Алгоритм разработки и реализации инновационной стратегии.
2. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла.

Зав. кафедрой

Л.С. Валинурова

Задания для рубежного контроля уровня усвоения учебного материала: Рубежный контроль по модулю 1. Тест

1. Изменение – это:
 - а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
 - б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
 - в) правильного ответа нет;
 - г) оба ответа верны.
2. К видам организационных изменений относят:
 - а) изменения программ и планов организации;
 - б) изменения в бизнес-процессах;
 - в) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
 - г) правильного ответа нет.
3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:
 - а) изменения происходят радикально;
 - б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
 - в) оба ответа верны;
 - г) правильного ответа нет.
4. Кто является первым автором, выделившим пять типичных изменений?
 - а) Н.Д. Кондратьев;
 - б) В.Д. Хартман;
 - в) Й. Шумпетер;

г) Э. Роджерс;

5. Организационные изменения определяются как:

- а) организационное обучение;
- б) любые организационные перемены,
- в) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- г) правильного ответа нет.

6. Теория Е предполагает:

- а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;
- б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
- в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
- г) правильного ответа нет.

7. Эволюционные изменения предполагают:

- а) глубокие и всесторонние перемены;
- б) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- в) хозяйственный реинжиниринг;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

8. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

- а) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
- б) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
- в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
- г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели

9. Теория О предполагает:

- а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;
- б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;
- в) как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»
- г) правильного ответа нет.

10. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру;
- в) непредвиденные изменения.
- г) правильного ответа нет.

Рубежный контроль по модулю 2. Тест

1. Какую политику необходимо использовать для проведения быстрых изменений:

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

2. Что включает в себя процесс организационных изменений:

- а) переход к новому состоянию и закрепление изменений;
- б) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
- в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.
- г) правильного ответа нет.

3. Что можно отнести к структурным барьерам:

- а) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;
- в) страх перед неизвестным, неопределенным;
- г) правильного ответа нет.

4. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов преодоления сопротивления со стороны персонала:

- а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
- б) скрытые или явные меры принуждения;
- в) игнорирование и подавление сопротивления;
- г) все вышеперечисленные меры.

5. К личным барьерам можно отнести:

- а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;
- б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- в) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);
- г) все ответы верны.

6. Какую стратегию организационных изменений необходимо использовать, если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий:

- а) только комплексную;
- б) безотлагательную или поэтапную;
- в) структурированную;
- г) правильного ответа нет.

7. Что включает в себя комплексная стратегия изменения:

- а) цели и действия;
- б) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);
- в) цели, действия и сроки;
- г) правильного ответа нет.

8. Что составляет основу специфического содержания инновации?

- а) процессы;
- б) развитие;

- в) изменения;
- г) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению новых процессов и оборудования.

9. Какие свойства присущие инновациям?

- а) научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость;
- б) использование в производстве;
- в) конкурентоспособность и внедряемость;
- г) научно-техническая новизна;
- д) рыночная привлекательность.

10. Формирование стратегии развития организации на основе проведения SWOT-анализа включает этапы:

- а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;
- б) анализ сильных сторон и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;
- в) анализ слабых сторон и возможностей; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;
- г) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры.

Критерии оценивания теста для очной формы обучения

Процент правильных ответов	Количество баллов
100%	25
90-99%	20
80-89%	15
70-79%	10
60-69%	5
Менее 60%	0

Критерии оценивания теста для заочной формы обучения

Процент правильных ответов	Оценивание
60-100%	Зачтено
менее 60%	Не зачтено

Задания для текущего контроля Вопросы для подготовки доклада Модуль 1, тема 1

Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда

1. Системный подход: основные характеристики и свойства системы.
2. Процессный подход: основные функции процесса управления.
3. Интеграция системного и процессного подхода: «процесс в системе» в модели «черного ящика».
4. Процессно-системный подход: «система в процессе», модель «белого ящика»; «бизнес-процесс-реинжиниринг».
5. Комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений.

6. Взаимодействие организации с окружающей средой.
7. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д.Робинсон, Э.Чемберлин).
8. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория ресурсной зависимости (К.Акьоно).
9. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз).
10. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора).
11. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг).
12. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория рациональной случайности (теория случайных трансформаций).
13. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория «социального партнерства».

Модуль 2, тема 1

Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах

1. Модели жизненных циклов организации – модель И. Адизеса.
2. Модели жизненных циклов организации – А.И. Пригожина.
3. Модели жизненных циклов организации – модель организационного развития Л. Данко.
4. Модели жизненных циклов организации – модель развития и кризисов роста Л. Грейнера.
5. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации.
6. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации.

Критерии оценивания доклада для очной формы обучения

Наименование критерия оценивания	Максимальный балл
Содержательная часть выступления	3
Теоретический уровень знаний	1
Качество ответов на вопросы, способность отстаивать собственную точку зрения, способность делать выводы, способность ориентироваться в представленном материале	1
Подкрепление материалов фактическими данными (статистические данные или др.), практическая ценность материала	1
Качество презентационного материала	2
Единый стиль оформления, иллюстрации усиливают эффект восприятия текстовой части информации, текст не избыточен, содержание представлено тезисно, ключевые слова выделены	1
Презентация может быть использована в качестве учебного материала	1
Итого:	5

Критерии оценивания доклада для заочной формы обучения

Критерии оценивания	Оценивание
Содержание доклада соответствует теме. Докладчик демонстрирует свободное владение терминологией. Ответы по докладу отражают хорошее знание темы	Зачтено
Нарушена логика построения выводов. Тема не раскрыта полностью. Использована устаревшая информация. Докладчик не дает ответов на вопросы	Не зачтено

Дискуссия

Модуль 1, тема 2

Тема: Понятие и сущность инноваций в торговом деле, их классификация.

Ход выполнения: Самостоятельная работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками.

Найти определения инноваций в различных источниках. Сформулировать свою точку зрения в отношении определения понятия «инновации в торговом деле». Представить классификацию инноваций в торговом деле с примерами.

Критерии оценивания дискуссии для очной формы обучения

Наименование критерия оценивания	Максимальный балл
Теоретический уровень знаний	1
Активность участия в дискуссии	1
Способность делать выводы	1
Способность отстаивать собственную точку зрения	1
Практическая ценность точки зрения	1
Итого:	5

Критерии оценивания дискуссии для заочной формы обучения

Критерии оценивания	Оценивание
Студент активно участвует в подготовке учебного материала и в дискуссии, демонстрирует хороший уровень владения теоретическим материалом, четко формулирует выводы, аргументировано отстаивает свою точку зрения	Зачтено
Студент не принимает активное участие в подготовке учебного материала и дискуссии, демонстрирует плохой уровень владения теоретическим материалом, не может четко формулировать выводы, не способен аргументировано отстаивать свою точку зрения	Не зачтено

Групповое обсуждение

Модуль 1, тема 3

Тема: Эффективная модель управления изменениями в торговом деле.

Ход выполнения: Самостоятельная работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками.

Модуль 2, тема 3

Тема: Формирование команды для стратегических изменений.

Ход выполнения: Самостоятельная работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками.

Критерии оценивания группового обсуждения для очной формы обучения

Наименование критерия оценивания	Максимальный балл
Теоретический уровень знаний	1
Этика участия в обсуждении	1
Качество ответов на вопросы	1
Способность делать выводы	1
Способность отстаивать собственную точку зрения	1
Итого:	5
Штрафные баллы (нарушение правил ведения группового обсуждения, некорректность поведения и т.д.)	2

Критерии оценивания группового обсуждения для заочной формы обучения

Критерии оценивания	Оценивание
Студент активно участвует в подготовке учебного материала и в групповом обсуждении, демонстрирует хороший уровень владения теоретическим материалом, четко формулирует выводы, аргументировано отстаивает свою точку зрения	Зачтено
Студент не принимает активное участие в подготовке учебного материала и групповом обсуждении, демонстрирует плохой уровень владения теоретическим материалом, не может четко сформулировать выводы, не способен аргументировано отстаивать свою точку зрения	Не зачтено

Конспект лекции

Модуль 2, тема 2

Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие

Критерии оценивания конспекта лекции для очной формы обучения

Наименование критерия оценивания	Максимальный балл
Структурированность текста	1
Объем конспекта в соотношении с объемом учебного материала	1
Ответ на общий, принципиальный вопрос по конспектируемой работе	1
Проработанность конспекта	1
Самостоятельность и полнота	1
Итого	5

Критерии оценивания конспекта лекции для заочной формы обучения

Критерии оценивания	Оценивание
Прослеживается структурированность текста, объем конспекта соответствует объему учебного материала, дан ответ на общий, принципиальный вопрос по конспектируемой работе, просматривается проработанность конспекта, конспект написан самостоятельно и полно раскрывает тему	Зачтено
Задание не выполнено, цель конспектирования лекции не достигнута	Не зачтено

Деловая игра
Модуль 2, тема 4

Разработка инновационного проекта

Студенты делятся на группы, выбирают предприятие самостоятельно, где будет реализован инновационный проект.

Вопросы для аналитического отчета:

1. Анализ состояния инновационной деятельности предприятия. Выявление возможностей реализации инновационного проекта.
2. Описание инновационного проекта.
3. Раскрытие процесса коммерциализации инновации.
4. Оценка эффективности инновационного проекта.

Результаты проведенного исследования предоставляются в виде письменного отчета и презентационного материала. По итогам определяется наиболее эффективный проект, готовый к реализации.

Критерии оценивания деловой игры для очной формы обучения

Наименование критерия оценивания	Максимальный балл
Правильность расчетов	3
Обоснованность выводов	2
Активность участия в деловой игре	1
Участие в вопросах к оппонентам	1
Участие в ответах на вопросы оппонентов	1
Участие в качестве основного «спикера»	1
Этичность и качество ведения дискуссии	1
Единый стиль оформления презентации, иллюстрации усиливают эффект восприятия текстовой части информации	1
Текст не избыточен, содержание представлено тезисно, ключевые слова выделены	1
Практическая значимость	3
Итого:	15
Штрафные баллы (нарушение правил ведения деловой игры, некорректность поведения и т.д.)	3

Критерии оценивания деловой игры для заочной формы обучения

Критерии оценивания	Оценивание
Хороший теоретический уровень знаний, высокое качество ответов на вопросы, подкрепление материалов фактическими данными, практическая ценность материала, способность отстаивать собственную точку зрения, способность делать выводы, способность ориентироваться в представленном материале, высокое качество презентационного материала	Зачтено
Низкий теоретический уровень знаний, низкое качество ответов на вопросы, не подкрепление материалов фактическими данными, низкое качество презентационного материала.	Не зачтено

Case-study Модуль 2, тема 5

Изменения в стратегии развития бизнеса компании «Лаборатория Касперского»

Лаборатория Касперского была основана в 1997 г. Всего через год после основания компания получает титул «пионера технологий». Основателя компании Евгения Касперского называют вирусологом №1, а его антивирусная программа была признана лучшей в мире. Сегодня «Лаборатория Касперского» – самый известный в России разработчик большого спектра программных продуктов для обеспечения информационной безопасности. Компания имеет статус международной. Ее штаб-квартира находится в России, открыты представительства в Великобритании, Франции и США. Партнерская сеть объединяет 500 компаний по всему миру. А начиналось все с увлечения...

История компании

История «Лаборатории Касперского» началась в 1989 г., когда основатель будущей компании Евгений Касперский впервые столкнулся с проблемой компьютерных вирусов и разработал первую версию Продукта. В то время он работал в оборонном НИИ и в свободное время занимался созданием компьютерных программ.

С 1991 г. научно-практическая деятельность Е. Касперского получила свое развитие в проекте AVP в рамках антивирусного отдела крупной отечественной компьютерной компании «Ками». В 1994 г. руководство отделом приняла Наталья Касперская. В это время было вложено начало сотрудничеству с рядом западных антивирусных компаний: подписаны договоры с F-Secure (Финляндия), G-Data (Германия), Vintage Solutions (Япония) об использовании программного ядра Антивируса Касперского в их антивирусных программах. Необходимо отметить, что до 1994 г. включительно разработчики посылали свои программы фактически бесплатно многим потенциальным пользователям с единственной целью – получить признание и имя.

В 1997 г. была образована независимая организация ЗАО «Лаборатория Касперского». Тогда в ее штате насчитывалось всего 19 человек под руководством генерального директора Натальи Касперской.

Евгений Касперский возглавил направление антивирусных исследований. Основными задачами компании стали разработка и совершенствование программного обеспечения по защите компьютеров и компьютерных сетей от вирусного вторжения. Основными продуктами стали программы AVP Silver, AVP Gold, AVP Platinum, которые быстро завоевали популярность у российских и зарубежных пользователей.

Благодаря надежности выпускаемых продуктов и использованию инновационных технологий в 1999 г. «Лаборатория Касперского» стала ведущим российским разработчиком антивирусного ПО. За три года существования компания завоевала от 50 до 60% российского рынка ПО (до 1994 г. монополистом на рынке была компания «Диалог-Наука» – 95% рынка антивирусных программ), доля на мировом рынке достигла 1%, рост доходов составил 250-300%. При этом продажи AVP за рубеж составили 60% от общих продаж фирмы. Среди клиентов компании фигурируют Microsoft, Ford, Nokia и др. К 2000 г. штат расширился до 110 человек. Однако существовали и проблемы...

Необходимость реструктуризации бизнеса

По мере развития отечественного рынка антивирусного программного обеспечения «Лаборатория Касперского», несмотря на уникальность своего продукта, столкнулась с ужесточением конкуренции. Проблема заключалась в том, что с точки зрения рыночной стратегии компания стремилась создавать самый технологически совершенный продукт и стать лучшей. В то же время конкуренты избрали более

приземленную стратегию – производить просто качественный продукт, причем доступный и дифференцированный.

Таким образом, внутри «Лаборатории Касперского» возник конфликт научно-исследовательских целей, которые преследовали разработчики, и коммерческих целей организации как рыночного субъекта.

С этого момента начинается новый этап развития компании. Если вначале это была команда разработчиков, затем появилась должность коммерческого и технологического директоров, то третий этап реструктуризации радикально изменил организационную структуру компании. Теперь компания строилась по матричному принципу, где были созданы программно-целевые группы во главе с руководителями проектов, которые подчинялись высшему руководству компании.

Фундаментальные и прикладные исследования были выделены в самостоятельные подразделения, где разработчики могли полностью удовлетворять свои научные амбиции. Работа этого подразделения финансируется из общей прибыли компании в размере 20-30%, а также за счет получения государственных субсидий. Для развития исследовательского направления планируется также создание венчурных фондов.

Производство основного продукта было частично переориентировано с исключительной разработки ядра на создание антивирусных программ для конечного потребителя. Для удобства сбыта и прямой связи с рынком была использована система организационного построения по региональному принципу.

Основной стратегической целью обновленной компании стало завоевание 90% российского рынка антивирусного ПО. Осуществление намеченных долгосрочных планов строится на основе активного сотрудничества с НИИ и университетами и установления прямых связей с клиентами.

В основу успеха нового бизнеса легла стратегия продвижения нового корпоративного бренда «Антивирус Касперского» и зонтичного бренда Kaspersky Security.

В 2001 г. в связи с быстрым развитием информационных технологий и Интернета «Лаборатория Касперского» разработала новую продуктовую линию, представив на рынок продукты для домашних пользователей, среднего и малого бизнеса, корпоративных заказчиков. Новые целевые группы получили возможность выбора наиболее подходящего антивирусного решения для своего бизнеса.

Одновременно с совершенствованием своих антивирусных продуктов компания начала развитие нового направления – разработку систем информационной безопасности на основе использования таких технологий, как межсетевые экраны, представив на рынок свою бета-версию.

Создание стратегических альянсов

Еще одной стратегической целью «Лаборатории Касперского» является увеличение доли на международном рынке до 5%. Для достижения этого показателя планируется поднять до 70% долю заграничных операций от общего объема продаж компании.

Важнейшую роль здесь играет создание стратегических альянсов с западными компаниями – производителями антивирусных программ, с одной стороны, и конечными потребителями – с другой.

Уже несколько лет компания сотрудничает с Microsoft, где антивирусная программа Касперского используется на стадии предварительного тестирования продукции. Лаборатория Касперского получила официальный статус Microsoft Solution Partner.

Реализуются совместные проекты с крупными западными консалтинговыми компаниями для обеспечения полного описания бизнес-процессов компаний и

определения списка потенциальных угроз информационной безопасности предприятия заказчика.

Помимо этого технологии «Лаборатории Касперского» лицензированы в продуктах других компаний. Антивирусное ядро, разработанное специалистами компании, лицензировано для ряда западных компаний, в числе которых: F-Secure (Финляндия), G-Data (Германия), Sybari (США), Deerfield (США), Nokia IIG (США), Alt-N (США), Microworld (Индия), Border Wage (Канада) и др.

Таким образом, в результате активной инновационной политики компания упрочила позиции лидера на рынке антивирусных программ. «Лаборатория Касперского» сегодня – это компания со штатом в 250 человек, имеющая представительства во многих западных странах. Это компания, которая превращает новые угрозы в возможности, постоянно совершенствуя старые и создавая новые продукты. Благодаря постоянному изучению внешней среды «Лаборатория Касперского» предвидит будущие изменения и заблаговременно обеспечивает пользователей защитой от новых видов вирусных атак.

Вопросы и задания

1. Подумайте, правильно ли с рыночной точки зрения была выбрана стратегия развития бизнеса компании?
2. Постройте дерево целей «Лаборатории Касперского» по состоянию на 2000 г. Проранжируйте цели по срочности и степени важности.
3. Какого типа инновационной стратегии придерживается компания и какие факторы влияют на этот выбор?

Критерии оценивания case-study для очной формы обучения

Наименование критерия оценивания	Максимальный балл
Самостоятельность при выполнении задания	1
Быстрота выполнения заданий	1
Качество выполнения заданий (правильность решения)	1
Краткость, аргументированность изложение результатов	1
Полнота аналитического заключения	1
Итого:	5

Критерии оценивания case-study для заочной формы обучения

Описание	Оценки
Case-study выполнена полностью и правильно	Зачтено
Case-study выполнена частично и содержит существенные ошибки	Не зачтено

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

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

Основная литература

1. Кожухар, В.М. Инновационный менеджмент: учебное пособие: [16+] / В.М. Кожухар. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 292 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496070>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01047-7. – Текст: электронный.
2. Кузнецов, Б.Т. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов,

- А.Б. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 364 с.: табл., граф., схемы. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115012>.
3. Цвет, Е. Е. Инновационный менеджмент: конспект лекций / Е. Е. Цвет. – М.: Приор-издат, 2006. – 110 с. – (Конспект лекций. В помощь студенту). – [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=56319>.
 4. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями : учебное пособие / В.А. Репнев. - Москва : Директ-Медиа, 2013. - 265 с. - ISBN 978-5-4458-3418-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617>.

Дополнительная литература

5. Беликова, И.П. Исследование инновационных возможностей предприятия : учебник / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 239 с. : табл., ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438685>.
6. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок : учебное пособие / В.А. Антонец, Н.В. Нечаева, К.А. Хомкин, В.В. Шведова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - Москва : Издательский дом «Дело», 2011. - 319 с. : ил. - (Образовательные инновации). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7749-0531-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443186>.
7. Какаева, Е.А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием : учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки и переподготовки / Е.А. Какаева, Е.Н. Дуненкова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - Москва : Издательский дом «Дело», 2015. - 175 с. : ил. - (Образовательные инновации). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7749-1021-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443301>.
8. Пратер, Ч. Как создавать инновации / Ч. Пратер, Л. Гандри. - Москва : СОЛОН-ПРЕСС, 2012. - 96 с. - ISBN 978-5-91359-107-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227122>.
9. Спасенных, М.Ю. Инновационный бизнес: корпоративное управление НИОКР : учебное пособие для профессионалов / М.Ю. Спасенных ; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательский дом «Дело», 2011. - 147 с. : ил. - (Образовательные инновации). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7749-0603-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443278>.

5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Инновации в России	http://innovation.gov.ru
2.	Инновации и предпринимательство	www.innovbusiness.ru
3.	Министерство экономического развития РФ	http://economy.gov.ru/
4.	Министерство экономического развития и инвестиционной политики Республики Башкортостан	https://economy.bashkortostan.ru/
5.	Министерство промышленности и торговли РФ	http://minpromtorg.gov.ru
6.	Министерство промышленности, энергетики и инноваций Республики Башкортостан	https://industry.bashkortostan.ru/
7.	Федеральная служба государственной статистики	www.gks.ru
8.	Реестр инновационных продуктов, технологий и услуг, рекомендуемых к использованию в РФ	www.innoprod.startbase.ru
9.	Российская венчурная компания	http://www.rusventure.ru/ru/investments/funds/
10.	Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования	www.forecast.ru

1. База данных периодических изданий на платформе EastView: «Вестники Московского университета», «Издания по общественным и гуманитарным наукам» - <https://dlib.eastview.com/>.

2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru>.

3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.

4. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>.

5. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>.

6. Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ» – <https://elib.bashedu.ru/>.

7. Электронная библиотечная система издательства «Лань» – <https://e.lanbook.com/>

8. Электронный каталог Библиотеки БашГУ – <http://www.bashlib.ru/catalogi>.

9. Архивы научных журналов на платформе НЭИКОН (Cambridge University Press, SAGE Publications, Oxford University Press) - <https://archive.neicon.ru/xmlui/>.

10. Издательство «Annual Reviews» - <https://www.annualreviews.org/>.

11. Издательство «Taylor&Francis» - <https://www.tandfonline.com/>.

12. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.

13. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.

6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
<p>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус).</p> <p>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа: лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус), аудитория № 312 (гуманитарный корпус).</p> <p>3. учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций: лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 305 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 307 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 308 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 309 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 312 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4).</p>	<p>лаборатория социально-экономического моделирования № 107: учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 18 шт.</p> <p>лаборатория анализа данных № 108: учебная мебель, доска, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 17 шт.</p> <p>аудитория № 110: учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p>аудитория № 111: учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p>аудитория № 114: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 115: учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер toshiba, магнитола sony (4 шт.)</p> <p>аудитория № 118: учебная мебель, проектор benq, колонки (2 шт.), музыкальный центр lg, флипчарт магнитномаркерный на треноге</p> <p>аудитория № 122: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 204: учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio.</p> <p>аудитория № 207: учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p>аудитория № 208: учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p>аудитория № 209: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 210: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 212: учебная мебель, доска, проектор infocus.</p> <p>аудитория № 213: учебная мебель, доска, проекционный экран с</p>

<p>(помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус), аудитория № 312 (гуманитарный корпус).</p> <p>4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации: лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус), аудитория № 312 (гуманитарный корпус).</p> <p>5. помещения для самостоятельной работы: аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).</p> <p>6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: аудитория № 115 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4)</p>	<p>электродиодом lumien master control, проектор casio.</p> <p>аудитория № 218: учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор infocus.</p> <p>аудитория № 220: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 221 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 222 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 301 учебная мебель, экран на штативе, проектор aser.</p> <p>аудитория № 302 учебная мебель, персональный компьютер в комплекте hp, моноблок, персональный компьютер в комплекте моноблок игу.</p> <p>аудитория № 305 учебная мебель, доска, проектор infocus.</p> <p>аудитория № 307 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 308 учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 309 учебная мебель, доска.</p> <p>лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а учебная мебель, доска, персональный компьютер lenovo thinkcentre – 16 шт.</p> <p>лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте № 1 игу corp 510 – 14 шт.</p> <p>аудитория № 312 учебная мебель, доска.</p>
---	--