

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор, проректор  
по УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.В.ДВ.02.02** Организационная диагностика

Учебный план: 2026-2027 38.04.02 ИБК Стратег управ ОО №2-1-66.plx

Кафедра: **29** Менеджмента

Направление подготовки:  
(специальность) 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки: 38.04.02 Стратегическое управление  
(специализация)

Уровень образования: магистратура

Форма обучения: очная

### План учебного процесса

| Семестр<br>(курс для ЗАО) |     | Контактная работа обучающихся |                   | Сам.<br>работа | Контроль,<br>час. | Трудоёмкость,<br>ЗЕТ | Форма<br>промежуточной<br>аттестации |
|---------------------------|-----|-------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------------|--------------------------------------|
|                           |     | Лекции                        | Практ.<br>занятия |                |                   |                      |                                      |
| 3                         | УП  | 16                            | 16                | 111,75         | 0,25              | 4                    | Зачет                                |
|                           | РПД | 16                            | 16                | 111,75         | 0,25              | 4                    |                                      |
| Итого                     | УП  | 16                            | 16                | 111,75         | 0,25              | 4                    |                                      |
|                           | РПД | 16                            | 16                | 111,75         | 0,25              | 4                    |                                      |

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952

Составитель (и):

кандидат экономических наук, Доцент

---

Сеньшова Екатерина  
Александровна

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента

---

Титова Марина Николаевна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

---

Титова Марина Николаевна

Методический отдел:

---

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** сформировать компетенции обучающегося в области организационной диагностики путем выявления и формулировки актуальных проблем в организации и необходимости принятия эффективных управленческих решений.

### 1.2 Задачи дисциплины:

- сформировать представление об особенностях деловой активности организаций в условиях нестабильной внешней среды;
- объяснить необходимость принятия управленческих решений с позиции социальной ответственности;
- ознакомить с основными понятиями, терминами и диагностическими моделями управления;
- дать представление о структуризации проблем и основных методах их решения с позиции конкурентоспособности организации;
- научить выявлять и формулировать актуальность проблем в организации, а также объяснять необходимость принятия стратегических решений в условиях внешних и внутренних ограничений.

### 1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

- Аудит системы управления организацией
- Современные методы анализа
- Системный анализ
- Оценка стратегического потенциала организации
- Теории менеджмента

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

| <b>ПК-4: Способен осуществлять аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации</b>                                                                                                                                                                            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Знать:</b> современные концепции организации операционной деятельности и принципы проведения аудита систем менеджмента организаций; методы оценки эффективности деятельности.                                                                                                                                             |  |
| <b>Уметь:</b> проводить анализ стратегической деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений организационного развития; оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений; согласовывать и представлять на утверждение результаты диагностики. |  |
| <b>Владеть:</b> навыками диагностики функционального и процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации.                                                                                                                                                                     |  |

## 3 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий                                                                                                                                                                          | Семестр<br>(курс для<br>ЗАО) | Контактная<br>работа |               | СР<br>(часы) | Форма<br>текущего<br>контроля |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|---------------|--------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                    |                              | Лек.<br>(часы)       | Пр.<br>(часы) |              |                               |
| Раздел 1. Организационная диагностика в системе управления организацией                                                                                                                                                            | 3                            |                      |               |              | О                             |
| Тема 1. Особенности деловой активности организаций в рыночных условиях                                                                                                                                                             |                              | 1                    |               | 4            |                               |
| Тема 2. Классификация проблем в современной организации.<br>Практическое занятие:<br>Классификация проблем предприятия. Составление каталога проблем. Моделирование целей организации. Расстановка приоритетов в принятии решений. |                              | 2                    | 2             | 8            |                               |
| Раздел 2. Организационная диагностика. Понятия, методы и виды диагностики                                                                                                                                                          |                              |                      |               |              | Д                             |
| Тема 3. Организационная диагностика. Основные понятия в организационной диагностике.                                                                                                                                               |                              | 2                    |               | 10           |                               |
| Тема 4. Методы организационной диагностики.<br>Практическое занятие:<br>Методы организационной диагностики.                                                                                                                        |                              | 2                    | 4             | 10           |                               |
| Тема 5. Самодиагностика и ее назначение.<br>Практическое занятие:<br>Самодиагностика организации.                                                                                                                                  |                              | 2                    | 2             | 10           |                               |
| Тема 6. Оценка эффективности систем управления организацией.<br>Практическое занятие:<br>Оценка организационно-технического уровня организации.                                                                                    |                              | 2                    | 2             | 20           |                               |

|                                                                                                                                                                                                                     |  |       |    |        |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------|----|--------|----|
| Тема 7. Содержание комплексной диагностики организации.<br>Практическое занятие:<br>Формирование и характеристика диагностической модели организации                                                                |  | 2     | 4  | 20     |    |
| Раздел 3. Диагностический подход к управлению организацией                                                                                                                                                          |  |       |    |        |    |
| Тема 8. Диагностический подход к выполнению производственной программы (заданий) по этапам комплексной диагностики.<br>Практическое занятие:<br>Подготовка управленческих решений с учетом диагностического подхода |  | 2     | 2  | 20     | ДС |
| Тема 9. Анализ операционной деятельности организации для подготовки управленческих решений с целью видения ситуации в перспективе.                                                                                  |  | 1     |    | 9,75   |    |
| Итого в семестре (на курсе для ЗАО)                                                                                                                                                                                 |  | 16    | 16 | 111,75 |    |
| Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)                                                                                                                                                                     |  | 0,25  |    |        |    |
| <b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>                                                                                                                                                                   |  | 32,25 |    | 111,75 |    |

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 5 БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ

Использование балльно-рейтинговой системы не предусмотрено.

#### 6. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ, СИСТЕМЫ И СРЕДСТВ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

##### 6.1 Показатели оценивания

| Код компетенции | Показатели оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-4            | <p>Перечисляет стандарты проведения аудита систем менеджмента, таргетирования показателей, методы оценки организационно-экономической эффективности процессного управления деятельностью организации; алгоритмы контроллинга как компонента системного менеджмента организации или отдельного функционального процесса.</p> <p>Формирует цели мониторинга и аудита функциональных подсистем менеджмента с целью систематизации информации для организации процессного управления; идентифицировать ключевые бизнес-процессы организации, сопоставлять результаты аудитов с целями организационного развития; выявлять отклонения и потенциал для усовершенствования систем управления; согласовывать и представлять на утверждение результирующие показатели.</p> <p>Проводит идентификацию целей и критериев мониторинга системы процессного управления и организационной диагностики; внутреннего сопоставительного анализа бизнес-процессов и организационных процедур, многоаспектной декомпозиции микроэкономических процессов при обосновании и реализации управленческих решений.</p> |

##### 6.2 Система и критерии оценивания

| Шкала оценивания | Критерии оценивания сформированности компетенций                                                                                                                                                               |                   |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                  | Устное собеседование                                                                                                                                                                                           | Письменная работа |
| Зачтено          | Обучающийся в соответствии с требованиями выполнил и защитил практические задания по дисциплине; ответил на теоретические вопросы, возможно, допуская несущественные ошибки в ответе на вопросы преподавателя. |                   |
| Не зачтено       | Обучающийся не смог изложить содержание и выводы своей практической работы, допустил существенные ошибки в ответах на вопросы преподавателя.                                                                   |                   |

### 6.3 Типовые контрольные задания и/или иные материалы, используемые для оценки результатов обучения

#### 6.3.1 Типовые контрольные вопросы

| № п/п     | Формулировки вопросов                                                                                         |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Семестр 3 |                                                                                                               |
| 1         | Базовая характеристика организации и уровни ее развития                                                       |
| 2         | Макро и микросреда организации. Отличительные черты деловой организации                                       |
| 3         | Законы и принципы организации                                                                                 |
| 4         | Управленческая проблема, типы проблем и причины возникновения                                                 |
| 5         | Анализ ситуации и формулировка проблемы. Требования к анализу проблемы                                        |
| 6         | Альтернативные решения. Критерии оценки вариантов решений                                                     |
| 7         | Методы расстановки приоритетов в принятии управленческих решений                                              |
| 8         | Основные понятия организационной диагностики                                                                  |
| 9         | Оценка эффективности системы управления организацией                                                          |
| 10        | Характеристика основных блоков диагностической модели                                                         |
| 11        | Задачи и направления организационной диагностики организации                                                  |
| 12        | Методы группировки проблем                                                                                    |
| 13        | Методы организационной диагностики                                                                            |
| 14        | Самодиагностика и ее назначение                                                                               |
| 15        | Экспресс-диагностика текущей деятельности и ее назначение                                                     |
| 16        | Учет внешних факторов при формировании диагностической модели                                                 |
| 17        | Учет внутренних факторов при формировании диагностической модели                                              |
| 18        | Назначение и содержание комплексной диагностики                                                               |
| 19        | Комплексная диагностика. Особенности ситуационного анализа                                                    |
| 20        | Комплексная диагностика. Модель организационно-управленческого анализа                                        |
| 21        | Комплексная диагностика. Модель производственно-хозяйственного анализа                                        |
| 22        | Комплексная диагностика. Модель финансово-экономического анализа                                              |
| 23        | Общая характеристика диагностической модели управления сбытом продукции                                       |
| 24        | Общая характеристика диагностической модели управления выполнением производственных заданий                   |
| 25        | Общая характеристика диагностической модели рационального использования сырьевых ресурсов                     |
| 26        | Общая характеристика диагностической модели рационального использования технологического оборудования         |
| 27        | Общая характеристика диагностической модели рационального использования персонала предприятия                 |
| 28        | Общая характеристика диагностической модели повышения качества продукции                                      |
| 29        | Общая характеристика диагностической модели повышения технического уровня производства                        |
| 30        | Общая характеристика диагностической модели максимального использования производственной мощности предприятия |

#### 6.3.2 Типовые тестовые задания

На основании анализа возникших проблем в организации ООО «Стиль», занимающейся производством трикотажных изделий, установлено, что администрация медленно реагирует на изменение спроса на рынке. Какие следует срочно принять управленческие решения в сложившейся ситуации?

- а) разработать стратегию производства и сбыта продукции;
- б) разработать оборонительную стратегию;
- в) увеличить штат сотрудников отдела продаж.

#### 6.3.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Диагностический кейс.

На основе факторной модели диагностики установлено, что увеличение прибыли мини-отеля возможно, что позволит обеспечить стабильность и развитие. Местоположение отеля - центр города СПб, высокие экономические показатели, сравнительно низкие цены по отношению к конкурентам, индивидуальный подход к каждому клиенту.

Определить возможные направления увеличения прибыли в данной организации.

### 6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения

#### 6.4.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

#### 6.4.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная

+

Письменная

Компьютерное тестирование

Иная

**6.4.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

Время на подготовку к ответу на зачете 30 минут. Ответ на два теоретических вопроса по билету и практико-ориентированное задание. Студент не имеет возможности использовать какие-либо справочные материалы.

**7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ****7.1 Учебная литература**

| Автор                                          | Заглавие                                                                           | Издательство                                                                                  | Год издания | Ссылка                                                                                                                        |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7.1.1 Основная учебная литература</b>       |                                                                                    |                                                                                               |             |                                                                                                                               |
| Сеньшова Е. А.                                 | Организационная диагностика                                                        | СПб.: СПбГУПТД                                                                                | 2019        | <a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201990">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201990</a> |
| Удалова, Т. Ю.                                 | Диагностика эффективности организационно-управленческой деятельности в образовании | Омск: Издательство ОмГПУ                                                                      | 2021        | <a href="https://www.iprbookshop.ru/125986.html">https://www.iprbookshop.ru/125986.html</a>                                   |
| <b>7.1.2 Дополнительная учебная литература</b> |                                                                                    |                                                                                               |             |                                                                                                                               |
| Синявец, Т. Д.                                 | Организационная диагностика и проектирование сервисных организаций                 | Омск: Омский государственный институт сервиса, Омский государственный технический университет | 2015        | <a href="http://www.iprbookshop.ru/75023.html">http://www.iprbookshop.ru/75023.html</a>                                       |
| Сеньшова Е. А.                                 | Организационная диагностика                                                        | СПб.: СПбГУПТД                                                                                | 2019        | <a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201991">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201991</a> |
| Друзгальская Н. М.                             | Организационная диагностика                                                        | СПб.: СПбГУПТД                                                                                | 2015        | <a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2704">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2704</a>     |

**7.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем**

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс].

URL: <http://ecsocman.hse.ru>

База данных исследований Центра стратегических разработок [Электронный ресурс]. URL:

<https://www.csr.ru/issledovaniya/>

Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus [Электронный ресурс]. URL:

<https://www.scopus.com>

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

**7.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения**

MicrosoftOfficeProfessional

Microsoft Windows

1С-Битрикс: Внутренний портал учебного заведения

Adobe Photoshop

**7.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

| Аудитория            | Оснащение                                                     |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|
| Учебная аудитория    | Специализированная мебель, доска                              |
| Лекционная аудитория | Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска |