



Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с:

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970;

- учебным планом (очной, очно-заочной форм обучения) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Рабочая программа дисциплины включает в себя оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (п.8 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины)

Автор Владимиров Владимир Васильевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмента и экономики

(указать ФИО, ученую степень, ученое звание или должность)

Программа одобрена на заседании кафедры Менеджмента и экономики (протокол № 11 от 14.05.2022).

# **1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы (Цели освоения дисциплины)**

1.1. Целями освоения дисциплины «Управление изменениями» являются:

- формирование у бакалавров теоретических знаний, практических навыков в сфере управления изменениями, обучение их методам управления изменениями при осуществлении производственной деятельности и путям повышения их эффективности, учитывая неопределенность внешних обстоятельств и ограниченность инвестиционных возможностей.

Основными задачами изучения учебной дисциплины являются:

- углубленное понимание студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;

- получение студентами практических знаний и навыков диагностики организационных изменений и методов управления изменениями и сопротивлениями изменениям;

- ознакомление обучаемых с технологиями организационного проектирования и организационного развития и прогнозирования как динамических и сложноорганизованных процессов, понимания организационной культуры как объекта изменений и инструмента развития организаций;

- формирование знаний, навыков и умений студентов, необходимых для их будущей профессиональной деятельности и дальнейшего самообразования как руководителей и специалистов организаций различного типа.

1.2. Области профессиональной деятельности и (или) сферы профессиональной деятельности, в которых выпускники, освоившие программу, могут осуществлять профессиональную деятельность:

08 Финансы и экономика (в сфере внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита);

40 Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности (в сферах: логистики; организации сетей поставок).

1.3. К основным задачам изучения дисциплины относится подготовка обучающихся к выполнению трудовых функций в соответствии с профессиональными стандартами:

<b>Наименование профессиональных стандартов (ПС)</b>	<b>Код, наименование и уровень квалификации ОТФ, на которые ориентирована дисциплина</b>	<b>Код и наименование трудовых функций, на которые ориентирована дисциплина</b>
08.006 Профессиональный стандарт	С Руководство структурным подразделением внутреннего	С/01.6 Организация работы структурного

Наименование профессиональных стандартов (ПС)	Код, наименование и уровень квалификации ОТФ, на которые ориентирована дисциплина	Код и наименование трудовых функций, на которые ориентирована дисциплина
"Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2022 г. N 731н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 22 декабря 2022 г., регистрационный N 71783)	контроля	подразделения
		С/04.6 Формирование завершающих документов по результатам проведения внутреннего контроля и их представление руководству самостоятельного специального подразделения внутреннего контроля
40.049 Профессиональный стандарт «Специалист по логистике на транспорте», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2014 г. N 616н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26 сентября 2014 г., регистрационный N 34134), с изменением, внесенным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. N 727н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 13 января 2017 г., регистрационный N 45230)	В Организация процесса перевозки груза в цепи поставок	В/01.6 Организация логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок
		В/02.6 Организация работы с подрядчиками на рынке транспортных услуг
		В/03.6 Организация процесса улучшения качества оказания логистических услуг по перевозки грузов в цепи поставок
40.084 Профессиональный стандарт "Специалист по организации сетей поставок машиностроительных организаций", утвержденный	А Тактическое управление процессами организации сетей поставок машиностроительной продукции на уровне	А/01.6 Руководство выполнением типовых задач организации сетей поставок

Наименование профессиональных стандартов (ПС)	Код, наименование и уровень квалификации ОТФ, на которые ориентирована дисциплина	Код и наименование трудовых функций, на которые ориентирована дисциплина
приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25 декабря 2014 г. N 1142н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 4 февраля 2015 г., регистрационный N 35868)	структурного подразделения организации (отдела, цеха)	A/02.6 Тактическое управление процессами организации сетей поставок

#### 1.4. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенций	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения
Профессиональные компетенции	ПК-2.Способен организовать мониторинг производственно-сбытовых процессов, сформировать завершающие документы по результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия	ПК-2.1. Знает стандарты документации, методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда, структуру и штат организации, технологические процессы, порядок разработки планов, требования рациональной организации труда, методы анализа состояния нормирования труда, показателей по труду, изучения трудовых процессов ПК-2.2. Умеет разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию и составлять управленческую	<b>Знать:</b> основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием; содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления; основные методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций в условиях организационных изменений; - закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации; - методы и стратегии осуществления

		<p>отчетность, распределять и контролировать использование ресурсов, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку мероприятий по соблюдению экологической и пожарной безопасности, условий охраны труда и обеспечения безопасности жизнедеятельности на производстве</p> <p>ПК-2.3. Владеет навыками изучения структуры управления организацией; организации управления мониторингом производственных процессов, руководства проведением экономических исследований; разработки стратегии организации с целью адаптации к изменяющимся в условиях рынка; анализа состояния нормирования, разработки аналитических материалов и составления отчетов по оценке деятельности организации</p>	<p>изменений в организации;</p> <p>- причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- анализировать закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации; - применять методы и стратегии осуществления изменений в организации, - анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации; оценивать эффективность управления изменениями; анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике;</p> <p><b>Владеть:</b> навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями; - способностью анализировать закономерности развития изменений в организации;</p>
--	--	---	---

			типологией изменений в организации - навыками применения методов и стратегий осуществления изменений в организации - способностью анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации; способами оценки эффективности управления изменениями и оценки соответствующих затрат; инструментальными средствами для управления изменениями.
--	--	--	--

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.Д(М).Б.13 «Управление изменениями» реализуется в рамках части, формируемой участниками образовательных отношений (вариативной части) Блока 1 «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата.

Дисциплина преподается обучающимся по очной форме обучения – в 7-м семестре, по очно-заочной форме – в 8-м семестре.

Дисциплина «Управление изменениями» является промежуточным этапом формирования компетенций ПК-2 в процессе освоения ОПОП.

Дисциплина «Управление изменениями» основывается на знаниях, умениях и навыках, приобретенных при изучении дисциплины: Исследование систем управления, Методы принятия управленческих решений, Производственный менеджмент, Бизнес-планирование / Экономическая оценка проектов и является предшествующей для изучения дисциплин: Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса, Производственная логистика, Производственная практика: преддипломная практика, государственная итоговая аттестация: подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации знаний обучаемых по очной форме обучения является Экзамен во 7-м семестре, по очно-заочно форме обучения – экзамен в 8 семестре.

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 академических часа), в том числе

#### очная форма обучения:

Семестр	7
лекции	16
лабораторные занятия	-
семинары и практические занятия	32
контроль: контактная работа	0,3
контроль: самостоятельная работа	35,7
расчетно-графические работы, курсовые работы (проекты): контактная работа	-
расчетно-графические работы, курсовые работы (проекты): самостоятельная работа	-
консультации	1
<i>Контактная работа</i>	<i>49,3</i>
<i>Самостоятельная работа</i>	<i>94,7</i>

Вид промежуточной аттестации (форма контроля): экзамен

#### очно-заочная форма обучения:

Семестр	8
лекции	8
лабораторные занятия	-
семинары и практические занятия	18
контроль: контактная работа	0,3
контроль: самостоятельная работа	35,7
расчетно-графические работы, курсовые работы (проекты): контактная работа	-
расчетно-графические работы, курсовые работы (проекты): самостоятельная работа	-
консультации	1
<i>Контактная работа</i>	<i>27,3</i>
<i>Самостоятельная работа</i>	<i>116,7</i>

Вид промежуточной аттестации (форма контроля): экзамен.

### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

#### Очная форма обучения

Тема (раздел)	Количество часов				Код индикатора достижений компетенции
	контактная работа			самостоятельная работа	
	лекции	лабораторные занятия	семинары и практические занятия		
Тема 1 Понятие и содержание организационных изменений	2		4	7	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 2. Методологические аспекты управления изменениями.	2		4	7	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 3. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	2		4	7	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 4. Основные стратегии организационных изменений:	2		4	7	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3



организационное проектирование и организационное развитие.					
Тема 5. Этапы процесса управления изменениями	2		4	7	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям	2		4	8	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 7. Традиционные и современные методы управления изменениями.	2		4	8	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 8 Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	2		4	8	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Консультации		1		-	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Контроль (Экзамен)		0,3		35,7	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
<b>ИТОГО</b>		<b>49,3</b>		<b>94,7</b>	

### Очно-заочная форма обучения

Тема (раздел)	Количество часов				Код индикатора достижений компетенции
	контактная работа			самостоятельная работа	
	лекции	лабораторные занятия	семинары и практические занятия		
Тема 1 Понятие и содержание организационных изменений	1		2	9	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 2. Методологические аспекты управления изменениями.	1		2	9	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 3. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	1		2	9	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 4. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.	1		2	9	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 5. Этапы процесса управления изменениями	1		2	9	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям	1		2	9	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3

Тема 7. Традиционные и современные методы управления изменениями.	1		2	9	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 8 Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	1		2	9	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Тема 9. Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями			2	9	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Консультации	1			-	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Контроль (экзамен)	0,3			35,7	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
<b>ИТОГО</b>	<b>39,3</b>			<b>116,7</b>	

## 5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины

Методика преподавания дисциплины и реализация компетентного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- ситуативные задачи:

а) позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;

б) позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно - следственных связей;

в) позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

## 6. Практическая подготовка

Практическая подготовка реализуется путем проведения практических занятий, предусматривающих участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью. Объем занятий в форме практической подготовки составляет 4 час. (по очной форме обучения), 4 часов (по очно-заочной форме обучения).

### Очная форма обучения

Вид занятия	Тема занятия	Количество часов	Форма проведения	Код индикатора достижений компетенции
-------------	--------------	------------------	------------------	---------------------------------------

Практическое задание 1	Тема 1 Понятие и содержание организационных изменений	2	Разработка новой организационной структуры управления компании	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Практическое задание 2	Тема 2. Методологические аспекты управления изменениями.	2	Разработка новой бизнес модели управления компанией	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3

### Очно-заочная форма обучения

Вид занятия	Тема занятия	Количество часов	Форма проведения	Код индикатора достижений компетенции
Практическое задание 1	Тема 1 Понятие и содержание организационных изменений	2	Разработка новой организационной структуры управления компании	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Практическое задание 2	Тема 2. Методологические аспекты управления изменениями.	2	Разработка новой бизнес модели управления компанией	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3

## 7. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом по дисциплине в объеме 94,7 часов по очной форме обучения, 116,7 часа по очно-заочной форме обучения. Самостоятельная работа реализуется в рамках программы освоения дисциплины в следующих формах:

- работа с конспектом занятия (обработка текста);
- работа над учебным материалом учебника;
- проработка тематики самостоятельной работы;
- написание реферата;
- подготовка к сдаче экзамена.

В рамках учебного курса предусматриваются встречи с представителями бизнеса, органов государственной власти и управления, специалистами и руководителями предприятий и организаций.

Самостоятельная работа проводится с целью: систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся; углубления и расширения теоретических знаний студентов; формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу; развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию,

совершенствованию и самоорганизации; формирования профессиональных компетенций; развитию исследовательских умений студентов.

Формы и виды самостоятельной работы студентов: чтение основной и дополнительной литературы – самостоятельное изучение материала по рекомендуемым литературным источникам; работа с библиотечным каталогом, самостоятельный подбор необходимой литературы; работа со словарем, справочником; поиск необходимой информации в сети Интернет; конспектирование источников; реферирование источников; составление аннотаций к прочитанным литературным источникам; составление рецензий и отзывов на прочитанный материал; составление обзора публикаций по теме; составление и разработка терминологического словаря; составление хронологической таблицы; составление библиографии (библиографической картотеки); подготовка к различным формам текущей и промежуточной аттестации (к тестированию, контрольной работе, зачету); выполнение домашних контрольных работ; самостоятельное выполнение практических заданий репродуктивного типа (ответы на вопросы, задачи, тесты; выполнение творческих заданий).

Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения: библиотеку с читальным залом, компьютерные классы с возможностью работы в Интернет; аудитории (классы) для консультационной деятельности.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Контроль самостоятельной работы студентов предусматривает: соотнесение содержания контроля с целями обучения; объективность контроля; валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить); дифференциацию контрольно-измерительных материалов.

Формы контроля самостоятельной работы: просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем; организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе; обсуждение результатов выполненной работы на занятии; проведение письменного опроса; проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования; организация и проведение собеседования с группой.

№ п/п	Вид учебно-методического обеспечения
----------	--------------------------------------

1.	Вопросы для самоконтроля знаний.
2.	Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости обучающихся (Тестовые задания, практические ситуативные задачи, тематика докладов и рефератов, темы самостоятельной работы)
3.	Задания для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине (Вопросы к экзамену)

## 8. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

### 8.1. Паспорт фонда оценочных средств

№	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1 Понятие и содержание организационных изменений	ПК-2.Способен организовать мониторинг производственно-сбытовых процессов, сформировать завершающие документы по результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия	ПК-2.1. Знает стандарты документации, методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда, структуру и штат организации, технологические процессы, порядок разработки планов, требования рациональной организации труда, методы анализа состояния нормирования труда, показателей по труду, изучения трудовых процессов ПК-2.2. Умеет разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию и составлять управленческую отчетность, распределять и контролировать использование	Опрос, тест реферат, решение ситуативных задач, доклад, темы самостоятельной работы

			<p>ресурсов, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку мероприятий по соблюдению экологической и пожарной безопасности, условий охраны труда и обеспечения безопасности жизнедеятельности на производстве</p> <p>ПК-2.3. Владеет навыками изучения структуры управления организацией; организации управления мониторингом производственных процессов, руководства проведением экономических исследований; разработки стратегии организации с целью адаптации к изменяющимся в условиях рынка; анализа состояния нормирования, разработки аналитических материалов и составления отчетов по оценке деятельности организации</p>	
2.	Тема 2. Методологические аспекты управления изменениями.	ПК-2.Способен организовать мониторинг производственно-сбытовых процессов, сформировать завершающие документы по	ПК-2.1. Знает стандарты документации, методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда,	Опрос, тест реферат, решение ситуативных задач, доклад, темы самостоятельной работы

		<p>результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия</p>	<p>структуру и штат организации, технологические процессы, порядок разработки планов, требования рациональной организации труда, методы анализа состояния нормирования труда, показателей по труду, изучения трудовых процессов ПК-2.2. Умеет разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию и составлять управленческую отчетность, распределять и контролировать использование ресурсов, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку мероприятий по соблюдению экологической и пожарной безопасности, условий охраны труда и обеспечения безопасности жизнедеятельности на производстве ПК-2.3. Владеет навыками изучения структуры управления организацией; организации управления мониторингом производственных процессов, руководства</p>	
--	--	---	---	--

			<p>проведением экономических исследований; разработки стратегии организации с целью адаптации к изменяющимся в условиях рынка; анализа состояния нормирования, разработки аналитических материалов и составления отчетов по оценке деятельности организации</p>	
3.	<p>Тема 3. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.</p>	<p>ПК-2. Способен организовать мониторинг производственно-сбытовых процессов, сформировать завершающие документы по результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия</p>	<p>ПК-2.1. Знает стандарты документации, методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда, структуру и штат организации, технологические процессы, порядок разработки планов, требования рациональной организации труда, методы анализа состояния нормирования труда, показателей по труду, изучения трудовых процессов</p> <p>ПК-2.2. Умеет разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию и составлять управленческую отчетность, распределять и</p>	<p>Опрос, тест реферат, решение ситуативных задач, доклад, темы самостоятельной работы</p>



			<p>контролировать использование ресурсов, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку мероприятий по соблюдению экологической и пожарной безопасности, условий охраны труда и обеспечения безопасности жизнедеятельности на производстве</p> <p>ПК-2.3. Владеет навыками изучения структуры управления организацией; организации управления мониторингом производственных процессов, руководства проведением экономических исследований; разработки стратегии организации с целью адаптации к изменяющимся в условиях рынка; анализа состояния нормирования, разработки аналитических материалов и составления отчетов по оценке деятельности организации</p>	
4.	<p>Тема 4. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное</p>	<p>ПК-2. Способен организовать мониторинг производственно-сбытовых процессов, сформировать</p>	<p>ПК-2.1. Знает стандарты документации, методические и нормативные материалы по организации,</p>	<p>Опрос, тест реферат, решение ситуативных задач, доклад, темы самостоятельной</p>

	<p>развитие.</p>	<p>завершающие документы по результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия</p>	<p>нормированию и оплате труда, структуру и штат организации, технологические процессы, порядок разработки планов, требования рациональной организации труда, методы анализа состояния нормирования труда, показателей по труду, изучения трудовых процессов ПК-2.2. Умеет разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию и составлять управленческую отчетность, распределять и контролировать использование ресурсов, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку мероприятий по соблюдению экологической и пожарной безопасности, условий охраны труда и обеспечения безопасности жизнедеятельности на производстве ПК-2.3. Владеет навыками изучения структуры управления организацией; организации управления мониторингом производственных</p>	<p>работы</p>
--	------------------	--	---	---------------

			<p>процессов, руководства проведением экономических исследований; разработки стратегии организации с целью адаптации к изменяющимся в условиях рынка; анализа состояния нормирования, разработки аналитических материалов и составления отчетов по оценке деятельности организации</p>	
5.	Тема 5. Этапы процесса управления изменениями	<p>ПК-2.Способен организовать мониторинг производственно-сбытовых процессов, сформировать завершающие документы по результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия</p>	<p>ПК-2.1. Знает стандарты документации, методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда, структуру и штат организации, технологические процессы, порядок разработки планов, требования рациональной организации труда, методы анализа состояния нормирования труда, показателей по труду, изучения трудовых процессов</p> <p>ПК-2.2. Умеет разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию и составлять управленческую</p>	<p>Опрос, тест реферат, решение ситуативных задач, доклад, темы самостоятельной работы</p>

			<p>отчетность, распределять и контролировать использование ресурсов, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку мероприятий по соблюдению экологической и пожарной безопасности, условий охраны труда и обеспечения безопасности жизнедеятельности на производстве</p> <p>ПК-2.3. Владеет навыками изучения структуры управления организацией; организации управления мониторингом производственных процессов, руководства проведением экономических исследований; разработки стратегии организации с целью адаптации к изменяющимся в условиях рынка; анализа состояния нормирования, разработки аналитических материалов и составления отчетов по оценке деятельности организации</p>	
6.	Тема 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления	ПК-2.Способен организовать мониторинг производственно-сбытовых	ПК-2.1. Знает стандарты документации, методические и нормативные	Опрос, тест реферат, решение ситуативных задач, доклад,

	изменениям	<p>процессов, сформировать завершающие документы по результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия</p>	<p>материалы по организации, нормированию и оплате труда, структуру и штат организации, технологические процессы, порядок разработки планов, требования рациональной организации труда, методы анализа состояния нормирования труда, показателей по труду, изучения трудовых процессов ПК-2.2. Умеет разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию и составлять управленческую отчетность, распределять и контролировать использование ресурсов, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку мероприятий по соблюдению экологической и пожарной безопасности, условий охраны труда и обеспечения безопасности жизнедеятельности на производстве ПК-2.3. Владеет навыками изучения структуры управления организацией;</p>	<p>темы самостоятельной работы</p>
--	------------	--	--	------------------------------------

			мониторингом производственных процессов, руководства проведением экономических исследований; разработки стратегии организации с целью адаптации к изменяющимся в условиях рынка; анализа состояния нормирования, разработки аналитических материалов и составления отчетов по оценке деятельности организации	
7.	Тема Традиционные и современные методы управления изменениями.	7. ПК-2.Способен организовать мониторинг производственно-сбытовых процессов, сформировать завершающие документы по результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия	ПК-2.1. Знает стандарты документации, методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда, структуру и штат организации, технологические процессы, порядок разработки планов, требования рациональной организации труда, методы анализа состояния нормирования труда, показателей по труду, изучения трудовых процессов ПК-2.2. Умеет разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию и	Опрос, тест реферат, решение ситуативных задач, доклад, темы самостоятельной работы

			<p>составлять управленческую отчетность, распределять и контролировать использование ресурсов, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку мероприятий по соблюдению экологической и пожарной безопасности, условий охраны труда и обеспечения безопасности жизнедеятельности на производстве ПК-2.3. Владеет навыками изучения структуры управления организацией; организации управления мониторингом производственных процессов, руководства проведением экономических исследований; разработки стратегии организации с целью адаптации к изменяющимся в условиях рынка; анализа состояния нормирования, разработки аналитических материалов и составления отчетов по оценке деятельности организации</p>	
8.	Тема 8 Формирование команды по управлению проектом	ПК-2.Способен организовать мониторинг	ПК-2.1. Знает стандарты документации,	Опрос, тест реферат, решение

<p>организационных изменений</p>	<p>производственно-сбытовых процессов, сформировать завершающие документы по результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия</p>	<p>методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда, структуру и штат организации, технологические процессы, порядок разработки планов, требования рациональной организации труда, методы анализа состояния нормирования труда, показателей по труду, изучения трудовых процессов ПК-2.2. Умеет разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию и составлять управленческую отчетность, распределять и контролировать использование ресурсов, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку мероприятий по соблюдению экологической и пожарной безопасности, условий охраны труда и обеспечения безопасности жизнедеятельности на производстве ПК-2.3. Владеет навыками изучения структуры управления организацией;</p>	<p>и ситуативных задач, доклад, темы самостоятельной работы</p>
----------------------------------	---	---	---



			<p>организации управления мониторингом производственных процессов, руководства проведением экономических исследований; разработки стратегии организации с целью адаптации к изменяющимся в условиях рынка; анализа состояния нормирования, разработки аналитических материалов и составления отчетов по оценке деятельности организации</p>	
Тема 9. Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями	<p>ПК-2.Способен организовать мониторинг производственно-сбытовых процессов, сформировать завершающие документы по результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия</p>	<p>ПК-2.1. Знает стандарты документации, методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда, структуру и штат организации, технологические процессы, порядок разработки планов, требования рациональной организации труда, методы анализа состояния нормирования труда, показателей по труду, изучения трудовых процессов</p> <p>ПК-2.2. Умеет разрабатывать организационно-техническую и организационно-</p>	<p>Опрос, тест реферат, решение ситуативных задач, доклад, темы самостоятельной работы</p>	

			<p>экономическую документацию и составлять управленческую отчетность, распределять и контролировать использование ресурсов, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку мероприятий по соблюдению экологической и пожарной безопасности, условий охраны труда и обеспечения безопасности жизнедеятельности на производстве ПК-2.3. Владеет навыками изучения структуры управления организацией; организации управления мониторингом производственных процессов, руководства проведением экономических исследований; разработки стратегии организации с целью адаптации к изменяющимся в условиях рынка; анализа состояния нормирования, разработки аналитических материалов и составления отчетов по оценке деятельности организации</p>	
--	--	--	---	--

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП** прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе итоговой аттестации.

Дисциплина «Управление изменениями» является промежуточным этапом комплекса дисциплин, в ходе изучения которых у студентов формируются компетенции ПК-2.

Формирование компетенции ПК-2 начинается с изучения дисциплин: Экономика и социология труда / Организация и нормирование труда, Производственный менеджмент.

Продолжается работа по формированию у студентов указанной компетенции параллельно с данной дисциплиной в ходе изучения дисциплин Организационное поведение, Инновационный менеджмент, Связи с общественностью и управление имиджем предприятия / Взаимодействие с органами государственной власти.

Завершается формирование компетенции ПК-2 в ходе изучения дисциплины Стратегический менеджмент и в ходе прохождения производственной практики: преддипломной практики.

Итоговая оценка сформированности компетенций ПК-2 определяется в период государственной итоговой аттестации: подготовки к сдаче и сдачи государственного экзамена, государственной итоговой аттестации: выполнения и защиты выпускной квалификационной работы.

**В процессе изучения дисциплины, компетенции также формируются поэтапно.**

Основными этапами формирования компетенции ПК-1 при изучении дисциплины «Управление изменениями» является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение студентами необходимыми дескрипторами (составляющими) компетенций. Для оценки уровня сформированности компетенций в процессе изучения дисциплины предусмотрено проведение текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины и промежуточная аттестация по дисциплине – сдача экзамена.

**8.2. Контрольные задания и материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**8.2.1. Контрольные вопросы по темам (разделам) для опроса на занятиях**

Тема (раздел)	Вопросы
Тема 1 Понятие и содержание	Место изменений в деятельности предприятия и их значения. Понятие и природа изменений. Изменения, нововведения,

<p>организационных изменений</p>	<p>превращения. Источники изменений. Теории объяснения источников изменений. Изменения и стабильность. Типы изменений. Специфические цели изменений. Основные особенности организационных изменений. Политика изменений и ее основные принципы. Трудности осуществления изменений в современных условиях. Взаимодействие организации с окружающей средой. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д.Робинсон, Э.Чемберлин), Теория ресурсной зависимости (К.Акьоно), теория операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора), теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг),</p>
<p>Тема 2. Методологические аспекты управления изменениями.</p>	<p>2. Виды изменений и их причины. Политики изменений: директивная политика, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая политика, политика проб и ошибок. Модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика».</p>
<p>Тема 3. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.</p>	<p>Содержание понятия «организационное развитие». Цели организационного развития. Этапы жизненного цикла организации. Эволюционное и революционное организационное развитие. Модели жизненных циклов организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла.</p>
<p>Тема 4. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.</p>	<p>Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений. Разработка изменений при внедрении новой стратегии организации. Калейдоскоп изменений. Проектирование организационного контекста. Выбор вариантов проектирования. Изменение пути. Изменение стартовой точки. Изменение стиля. Изменение точек вмешательства. Изменение ролей. Характеристики контекста и их влияние на выбор варианта изменений. Характеристики контекста и их влияние на выбор варианта изменений.</p>
<p>Тема 5. Этапы процесса управления изменениями</p>	<p>Этапы организационного проектирования в функционирующей организации. Анализ существующей структуры организации как один из элементов оргпроектирования. Основные принципы диагностирования организации. Формирование общей структурной схемы (композиции) организации. Разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация). Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации. Виды</p>

	<p>структуры организационных подразделений и их аппаратов управления. Методы организационного проектирования. Ресурсы для изменения и развития организаций. Принцип синергетики в организации. Необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание - изменение – замораживание. Матрица проведения изменений Д. Пью. Обратная связь в организационном развитии.</p>
<p>Тема 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям</p>	<p>Причины сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Уловки манипуляции. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг. Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Элементный состав процесса мотивации. Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями – теории психоанализа.</p>
<p>Тема 7. Традиционные и современные методы управления изменениями.</p>	<p>Методы, ориентированные на людей и культуру. Характеристика этих методов. Методы, ориентированные на задание и технологии: проектирование работ, техническая для социосистема, кружки качества, анализ стоимости. Методы, ориентированные на структуру и стратегию: адаптивные организационные структуры, стратегические изменения. Современные методы управления изменениями. Аутсорсинг: виды и особенности применения. Бенчмаркинг и специфика его использования в управлении изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов. Система управления бизнес-процессами. Тотальное управление качеством. Области и проблемы применения методов управления изменениями. Предпосылки изменений. Крайние подходы к управлению изменениями: организационное развитие и хозяйственный реинжиниринг. Сравнительная характеристика крайних подходов. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями.</p>
<p>Тема 8 Формирование команды по управлению проектом организационных изменений</p>	<p>Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями. Инициаторы и участники организационных изменений. Новые роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями. Характеристики менеджеров по управлению изменениями. Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Четыре лица команды. Командные роли по Р. Белбину.</p>
<p>Тема 9. Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями</p>	<p>Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений. Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG). Модель Хофера-Шенделя. Модель добавленной экономической стоимости EVA. Методики диагностики состояния организации и техники</p>

### Шкала оценивания ответов на вопросы

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«Отлично»	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает ответ на каждый теоретический вопрос, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер.
«Хорошо»	Обучающийся в целом раскрывает теоретические вопросы, однако ответ хотя бы на один из них не носит развернутого и исчерпывающего характера.
«Удовлетворительно»	Обучающийся в целом раскрывает теоретические вопросы и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности.
«Неудовлетворительно»	Обучающийся не знает ответов на поставленные теоретические вопросы.

#### 8.2.2. Темы для докладов

1. Изменение с точки зрения организации.
2. Основные методы проведения изменений в организации.
3. «Изменение в моей жизни».
4. Ресурсная поддержка изменения.
5. Классические модели управления организационными изменениями.
6. История развития, причины и классификации организационных изменений.
7. Политика изменений в организации и анализ готовности организации к изменениям.
8. Методы управления изменениями.
9. Теоретические основы управления изменениями.
10. Теория создания организационного знания в организации.
11. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.
12. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.
13. Стратегические изменения в организации и их влияние на организационное обучение.
14. Организационные изменения, механизм управления ими.
15. Планирование и реализация стратегий управления изменениями
16. Мониторинг и контроль процесса изменений
17. Типы стратегий управления изменениями
18. Выбор стратегии изменений
19. Самообучающаяся организация
20. Причины сопротивлений изменениям
21. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
22. Методы реагирования на сопротивление

23. Анализ «поля сил»

24. Методы преодоления сопротивлений

25. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).

### Шкала оценивания докладов

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«Отлично»	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему доклада, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер.
«Хорошо»	Обучающийся в целом раскрывает тему доклада, однако ответ хотя бы на один из них не носит развернутого и исчерпывающего характера.
«Удовлетворительно»	Обучающийся в целом раскрывает тему доклада и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности.
«Неудовлетворительно»	Обучающийся не владеет выбранной темой

### 8.2.3. Оценочные средства остаточных знаний (тест)

1. Причинами роста организаций являются:

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

2. Преимуществами малых организаций являются:

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

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

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

4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

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

младенчество, давай-давай и смерть;

д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

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

а) модель И. Адизеса;

б) модель Л. Грейнера;

в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;

г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

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

а) либо на гибкости, либо на контролируемости;

б) гибкости и контролируемости;

в) другое \_\_\_\_\_.

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

а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;

б) на стадии «расцвет»;

в) на стадии \_\_\_\_\_ «аристократизм»;

г) на стадии «давай-давай»)?

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

а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;

б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;

в) оба ответа а) и б) неверны?

9. 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) оба ответа а) и б) неверны;

г) оба ответа а) и б) верны.

10. К видам организационных изменений относят:

а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;

б) изменения в бизнес-процессах;

в) изменения программ и планов организации.

11. 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.

12. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения»



вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

13. Организационные изменения определяются как:

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

14. Эволюционные изменения предполагают:

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

15. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
- б) 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;
- в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
- г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

16. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли рассматривает организацию

как:

- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe – рефрейминг, Restructure – реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew – обновление);

б) периодически проводящуюся реструктуризацию;

в) оба ответа а) и б) верны.

17. Оживление (ревитализация) – это:

- а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;
- б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;
- в) то, что позволяет организации регенерироваться.

18. Обновление имеет дело с:

- а) источниками роста компании;

б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;  
в) реструктуризацией.

19. Теория *E* исходит из:

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 вообще нет.

20. Теория *O* 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».

21. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка представляет собой:

а) последовательность фаз: 1) застой; 2) подготовка; 3) реализация; 4) проверка на прочность и 5) достижение цели;  
б) последовательность стадий: 1) разработка системы вознаграждения; 2) организация индивидуального научения; 3) развитие организации;  
в) положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности;  
г) совокупность «побуждающих» и «ограничивающих» сил, равенство которых обеспечивает устойчивое положение.

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

а) реструктуризация;  
б) изменения, ориентированные на организационную структуру;  
в) непредвиденные изменения.

23. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;  
б) директивную политику и политику переговоров;  
в) директивную политику и политику достижения общих целей.

24. В зависимости от вероятности событий различают:

а) непредвиденные изменения;  
б) революционные изменения;  
в) изменения, ориентированные на задачи;  
г) фронтальные изменения.

25. Обострение конкуренции относится к группе:

а) рыночных причин изменений;  
б) экономических причин изменений;  
в) политических причин изменений;

г) технологических причин изменений.

26. Для проведения быстрых изменений следует использовать: а) директивную политику;

б) политику переговоров;

в) аналитическую политику;

г) политику проб и ошибок.

27. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

а) модель Карнеги;

б) модель инкрементального принятия решений;

в) модель «мусорного ящика»;

г) модель постепенного наращивания.

28. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:

а) страх перед неизвестным, неопределенным;

б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;

в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;

г) правильного ответа вообще нет.

29. Процесс организационных изменений включает:

а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;

б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;

в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

29. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) 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.

30. Лидеры в организационных изменениях:

а) обеспечивают достижение цели команды;

б) поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;

в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

### Ключи к тестам

вопрос	ответ	вопрос	ответ	вопрос	ответ	вопрос	ответ
1	в	9	б	17	а	25	а
2	а	10	б	18	б	26	а
3	в	11	б	19	б	27	а

4	д	12	абв	20	а	28	абв
5	б	13	б	21	а	29	в
6	а	14	г	22	аб	30	в
7	в	15	а	23	а		
8	а	16	а	24	ав		

### Шкала оценивания результатов тестирования

% верных решений (ответов)	Шкала оценивания
85 - 100	отлично
70 - 84	хорошо
50- 69	удовлетворительно
0 - 49	неудовлетворительно

### 8.2.4 Примеры задач при разборе конкретных ситуаций

**ЗАДАНИЕ 1.** Распределите должности по уровням иерархии в организации, (рис.1) включая неуправленческих служащих: инспектор, руководитель подразделения, председатель Правления, служащий секретариата, координатор, директор производства, руководитель отдела, глава исполнительной власти, член Совета директоров, канцелярский служащий, вице-президент, коммерческий директор, квалифицированный рабочий, мастер, бригадир, главный бухгалтер, президент, директор завода, продавец.



Рис.1. Уровни иерархии в организации

**ЗАДАНИЕ 2.** Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления. Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции

управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

**Постановка задачи:**

- 1) Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?
- 2) Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.
- 3) Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».
- 4) Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

**ЗАДАНИЕ 3.** Найдите на сайте и прочитайте годовой отчет для акционеров одного крупного регионального ОАО. Выделите информацию, в которой описываются влияние внешней среды на деятельность предприятия, взаимодействие менеджмента организации со средой. Определите наиболее существенно влияющие на деятельность данного предприятия факторы внешней среды и оцените эффективность управления взаимодействием с внешней средой менеджмента организации. Укажите источник информации (адрес сайта, название организации).

**ЗАДАНИЕ 4.** Работая в мини-группах, проанализируйте соответствие целей развития региона (по концепции развития области), конкретной организации SMART-принципам целеполагания. Подготовьте, если необходимо, корректировки к формулировкам целей. Результаты представьте и обсудите всей группой: Какие принципы чаще всего не выполняются, почему, на что могут повлиять неверные формулировки целей?

**ЗАДАНИЕ 5.** Подготовьте в мини-группах дерево целей на текущий год для небольшого частного торгового бизнеса (продукты питания), государственного вуза экономического профиля, крупного машиностроительного предприятия (АО), компании по продаже иномарок (совместное предприятие). Результаты представьте и обсудите всей группой: Различаются ли цели коммерческих и некоммерческих организаций, какие исходные данные нужны для разработки дерева целей, кто должен его разрабатывать, где и как оно должно использоваться?

**ЗАДАНИЕ 6.** Работая в мини-группах, разработайте стандарты и процедуру контроля процессов вуза – обеспечение учебно-методической информацией, питание, обслуживание аудиторий и т.д. При обсуждении результатов группой в целом необходимо ответить на вопросы: Какой вид контроля наиболее

эффективен в учебном заведении, кто должен определять стандарты, как отклонения должны влиять на вознаграждение сотрудников?

**ЗАДАНИЕ 7.** Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно, вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он зависил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

**ЗАДАНИЕ 8.** Начальник отдела маркетинга (Виктор) дал своему подчиненному (Николаю) задание проанализировать рынок выпускаемого компанией товара. Этот анализ нужен был Виктору для включения в общий маркетинговый план компании. Виктор был уверен, что задание простое и понятное и поэтому не стал интересоваться, каким именно образом Николай собирается выполнить данное исследование. Через месяц Виктор получил отчет с анализом рынка и с удивлением обнаружил, что ключевые показатели, нужные ему для составления общего маркетингового плана, в исследовании рынка отсутствуют. Вместо них его подчиненный рассмотрел другие показатели, и поэтому связать между собой два раздела отчета оказалось затруднительным.

**ЗАДАНИЕ 9.** К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме и, кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего-либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса. Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела, не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами.

**ЗАДАНИЕ 10.** Составить оптимальный план работы на день, исходя из следующих намеченных мероприятий:

- работа с документами – 5 часов;
- телефонные звонки – 10 звонков по 3 минуты;
- выездная встреча делегации иностранных партнеров с 14.00 до вечера

### Шкала оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«Отлично»	обучающийся ясно изложил условие задачи, решение обосновал
«Хорошо»	обучающийся ясно изложил условие задачи, но в обосновании

	решения имеются сомнения;
«Удовлетворительно»	обучающийся изложил решение задачи, но обосновал его формулировками обыденного мышления;
«Неудовлетворительно»	обучающийся не уяснил условие задачи, решение не обосновал либо не сдал работу на проверку (в случае проведения решения задач в письменной форме).

#### **8.2.4. Темы для самостоятельной работы студентов**

##### **Темы для самостоятельной работы:**

1. Цели, задачи хозяйственной деятельности и функции менеджмента организации
2. Сущность, задачи и основные направления системы менеджмента на предприятии в укреплении позиции на рынке (на примере...).
3. Обоснование применения основных методов управления на предприятии
4. Информационное обеспечение управления предприятием: проблемно-целевое назначение и практическая применимость.
5. Система экономической информации в деятельности организации.
6. Проектирование управленческих и организационных структур на предприятии.
7. Анализ и выбор стратегических позиций предприятия (стратегическая сегментация и выбор позиции в конкуренции).
8. Организация управленческих систем при стратегическом управлении.
9. Ситуационный подход к управлению производственными организациями.
10. Решение задачи управления запасами на предприятии.
11. Обоснование практики решения задачи управления очередями на предприятии.
12. Практика решения задачи управления оборудованием и проведение активной инновационной технической политики на фирме.
13. Формирование системы управления персоналом: подбор, расстановка, образование и продвижение кадров.
14. Эффективность системы управления качеством труда и продукции.
15. Обоснование системы распределения затрат и благ на предприятии.
16. Управления малым коллективом: теория, практика решения вопросов.
17. Нормативное социально-экономическое прогнозирование развития предприятия.
18. Сущность и содержание мотивационного механизма в системе управления организацией
- Тема 7:
19. Влияние внутренней и внешней среды на процесс планирования и прогнозирования в организации.
20. Организационная диагностика систем управления и качества продукции на предприятии.

21. Организационный потенциал фирмы и его реализация через хозяйственный механизм.
22. Концепция стратегического управления предприятием: условия появления и развития
23. Оценка маркетингового потенциала предприятия при выборе стратегии
24. Применение инновационных технологий в современном менеджменте
25. Проблемы управления современной организацией (сравнительный анализ российской компании)
26. Формирование эффективных коммуникаций в организации
27. Проблемы соответствия стратегии, структуры и механизма контроля в организации
28. Осуществление процесса целеполагания на предприятии
29. Бюджетирование как метод управления предприятием
30. Бизнес-планирование в организации и его роль в рыночной экономике
31. Формирование и поддержание организационной культуры как фактора повышения конкурентоспособности организации.
32. Разработка и функционирование организационных структур управления предприятием (на примере...)
33. Проектирование организационных структур предприятия
34. Значение мотивации в современном менеджменте
35. Истоки социальных конфликтов и их роль в процессе управления организацией
36. Формирование морально-психологического климата в организации
37. Способы разрешения конфликтов на предприятии
38. Основные положения концепции социальной ответственности организации
39. Организация и методы делового общения в организации.
40. Совершенствование механизма управления ОАО в условиях децентрализации.
41. Развитие потенциала предприятия в условиях децентрализации.
42. Организация и концепция механизма стратегического управления фирмой.
43. Организация и технология принятия управленческих решений.
44. Разработка концепции управления персоналом (для предприятия).
45. Разработка концепции механизма инновационной деятельности фирмы.
46. Совершенствование корпоративных отношений в акционерных обществах.
47. Разработка методов оценки результативности потенциала фирмы в условиях децентрализации.
48. Исследование стиля лидерства в конкретной организации (на основании использования конкретной теории лидерства)



49. Взаимосвязь функции мотивации с другими функциями менеджмента (на примере конкретной организации)

50. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента (на примере конкретной организации)

### **Шкала оценивания**

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«Отлично»	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему самостоятельной работы, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер.
«Хорошо»	Обучающийся в целом раскрывает тему самостоятельной работы, однако ответ хотя бы на один из них не носит развернутого и исчерпывающего характера.
«Удовлетворительно»	Обучающийся в целом раскрывает тему самостоятельной работы и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности.
«Неудовлетворительно»	Обучающийся не владеет выбранной темой самостоятельной работы

### **Типовые темы рефератов**

1. Периодизация развития менеджмента.
2. Навыки менеджера по Л. Кацу.
3. Роли менеджера по Г. Минцбергу
4. Уровни управления и основные компетенции менеджеров на каждом уровне
5. Основные теоретические подходы в менеджменте: процессный, системный и ситуационный
6. Исторический контекст становления и развития теории и практики менеджмента.
7. Основные особенности развития методов управления в доиндустриальную, индустриальную и постиндустриальную эпохи.
8. Значение идей А. Смита для развития теории менеджмента.
9. Основные преимущества и недостатки фабричной системы организации производства и управления
10. Вклад Р. Оуэна в развитие практики управления.
11. Значение идей Ч. Бэббиджа и Э. Ура для становления теории менеджмента.
12. Вклад Мак Кэлема в становление менеджмента
13. Принципы и методы научного менеджмента по Ф.У. Тейлору.
14. В чем заключается идея «ментальной революции» Ф. Тейлора
15. Вклад Г. Гантта в развитие методологии научного менеджмента.
16. Методология изучения рабочих движений Ф. и Л. Гилбретов.
17. Значение идей Г. Гантта для развития менеджмента
18. Основные составляющие философии эффективности Г. Эмерсона.

19. Основные характеристики идеального типа бюрократии по М. Веберу.
20. Основания власти и авторитета по М. Веберу
21. Значение теории А. Файоля для изучения проблем построения и управления организациями.
22. Основные функции и принципы управления по А. Файолю
23. Основные черты теории и методологии классического менеджмента.
24. Г. Мюнстенберг как основатель психотехники
25. Значение идей М.П. Фоллет для актуализации человеческого фактора в теории и практике менеджмента.
26. Способы разрешения конфликтов по М. Фоллетт.
27. Ч. Бернارد и его теория организации, концепция наделения полномочиями
28. Основные этапы проведения Хоторнских экспериментов.
29. Значение результатов Хоторнских экспериментов для изучения социальнопсихологических аспектов менеджмента.
30. Основные задачи школы науки управления.
31. Методология школы науки управления и ее вклад в развитие прикладных аспектов менеджмента.
32. Вклад У. Э. Деминга, Дж. Джурана в развитие методологии управления качеством.
33. Уровни управления и роли менеджера в организации по Г. Минцбергу.
34. Типы и характеристики «организационных систем» по Р. Лейкерту.
35. Составляющие и значение теории «Х» и «У» Д. Макгрегора для развития проблем мотивации и лидерства.
36. Сравнение теорий А. Маслоу, К. Альдерфера
37. Содержательные теории мотивации Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.
38. Основные процессные теории мотивации: В. Врум, Портер-Лоулер, С. Адамс, управление по целям
39. Сравнительный анализ основных поведенческих теорий лидерства.
40. Сравнительный анализ основных ситуационных теорий лидерства.
41. Источники возникновения и методы управления межличностными конфликтами.  
Матрица Т. Килмена.
42. Значение общей теории систем и кибернетики для менеджмента.
43. Организация как открытая социальная система.
44. Организационная конфигурация по Г. Минцбергу.
45. Функции социальных подсистем по Т. Парсонсу.
46. Организация как социотехническая система. Исследования Триста, Эмери, Бомфорта.
47. Теория «буферных» подразделения и подразделения технического ядра.

48. Вклад ситуационной школы менеджмента в понимание подходов к управлению и построению организации.
49. Взаимосвязь между технологией и управлением организации в работах представителей ситуационной школы менеджмента.
50. Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
51. Характеристики организационной культуры по П. Харрису и Р. Морану.
52. Типология организационных культур.
53. Национальные особенности организационной культуры по Г. Хофштеду.
54. Модель организационной культуры Лэйн и Дистефано.
55. Концепция обучающейся организации.
56. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Чампи.
57. Основные принципы и значение «всеобщего управления качеством»
58. Вклад японской системы менеджмента в развитие проблем управления качеством, производственного менеджмента, организационной культуры, стратегического менеджмента.
59. Научный менеджмент в России до революции 1917 г.
60. Развитие управленческих идей в России в советский период (1920-1930-е гг.).
61. Теория жизненного цикла организации. Концепции Л. Грейнера и А. Адизеса.
62. Дж. Рокфеллер и Э. Карнеги как создатели вертикально-интегрированных компаний
63. Г. Форд и его вклад в развитие теории и практики менеджмента.
64. Принципы реорганизации структуры и системы управления диверсифицированной компании А. Слоуном.
65. Основные международные центры бизнес-образования: структура программ, принципы и методы преподавания

### **Шкала оценивания**

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«Отлично»	Обучающийся глубоко и содержательно раскрывает тему самостоятельной работы, не допустив ошибок. Ответ носит развернутый и исчерпывающий характер.
«Хорошо»	Обучающийся в целом раскрывает тему самостоятельной работы, однако ответ хотя бы на один из них не носит развернутого и исчерпывающего характера.
«Удовлетворительно»	Обучающийся в целом раскрывает тему самостоятельной работы и допускает ряд неточностей, фрагментарно раскрывает содержание теоретических вопросов или их раскрывает содержательно, но допуская значительные неточности.
«Неудовлетворительно»	Обучающийся не владеет выбранной темой самостоятельной работы

### **8.2.5. Индивидуальные задания для выполнения расчетно-графической работы, курсовой работы (проекта)**

По дисциплине «Управление изменениями» рабочей программой и учебным планом выполнение курсовой работы не предусмотрено.

### **8.2.6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ**

#### **Вопросы (задания) для экзамена:**

1. Организация как открытая система.
2. Субъект и объект в управлении организацией.
3. Понятие и цели изменений в организациях.
4. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.
5. Необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющиеся внешних и внутренних условий деятельности
6. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности
7. Достижение баланса функционирования и развития организаций
8. Разрешение (лечение) организационных патологий
9. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).
10. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
11. Понятие скорости и глубины организационных изменений
12. «Организационный айсберг» С. Германа
13. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
14. Способы вмешательства и рычаги изменений
15. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
16. Модель вмешательства «Система-4»
17. Модель вмешательства «Социотехническая система»
18. Модель вмешательства «Управление по целям»
19. Понятие и сущность организационного развития
20. Особенности организационного развития
21. Применение подхода организационного развития
22. Видение в системе организационного развития
23. Потенциал и ресурсы развития организаций.
24. Модель организационного развития «Управленческая решетка»
25. Модель организационного развития «Формирование команды»
26. Модель организационного развития «Групповая чувствительность»
27. Модель организационного развития «Процессное консультирование»
28. Методы снятия сопротивления изменениям.
29. Вовлеченность сотрудников
30. Целесообразность применения методов организационного развития.
31. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
32. Применение власти и стилей управления в организации.

33. Структурные и культурные изменения в организации.
34. Отличия экспертного и процессного консультирования.
35. Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)
36. Метод анализа силовых полей К. Левина.
37. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
38. Диаграммы Гантта и сетевое планирование.
39. Эффективность использования рабочих групп и команд.
40. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
41. Матрица проведения изменений Д. Пью.
42. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
43. Эффективность организационного развития.
44. Модель организационных изменений «7С»
45. Модель организационных изменений «VOCATE»
46. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
47. Основные факторы, влияющие на развитие организации.
48. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
49. Традиционные методы управления изменениями.
50. Современные методы управления изменениями.

### **8.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Основной целью проведения промежуточной аттестации является определение степени достижения целей по учебной дисциплине или ее разделам. Осуществляется это проверкой и оценкой уровня теоретической знаний, полученных обучающимися, умения применять их в решении практических задач, степени овладения обучающимися практическими навыками и умениями в объеме требований рабочей программы по дисциплине, а также их умение самостоятельно работать с учебной литературой.

Организация проведения промежуточной аттестации регламентирована «Положением об организации образовательного процесса в федеральном государственном автономном образовательном учреждении «Московский политехнический университет»

#### **8.3.1. Показатели оценивания компетенций на различных этапах их формирования, достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине**

**ПК-2.Способен организовать мониторинг производственно-сбытовых процессов, сформировать завершающие документы по результатам проведения экономических исследований и контроля производственных процессов, а также разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности предприятия**

Этап (уровень)	Критерии оценивания			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
знать	<p>Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием; содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления; основные методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций в условиях организационных изменений;</p> <p>- закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации;</p> <p>- методы и стратегии осуществления изменений в организации;</p> <p>- причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием; содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления; основные методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций в условиях организационных изменений;</p> <p>- закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации;</p> <p>- методы и стратегии осуществления изменений в организации;</p> <p>- причины возникновения и методы преодоления сопротивлений</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием; содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления; основные методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций в условиях организационных изменений;</p> <p>- закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации;</p> <p>- методы и стратегии осуществления изменений в организации;</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием; содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления; основные методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций в условиях организационных изменений;</p> <p>- закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации;</p> <p>- методы и стратегии осуществления изменений в организации;</p> <p>- причины возникновения и методы преодоления</p>

		изменениям организации.	в	организации; - причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям организации.	сопротивлений изменениям организации.	в
<b>уметь</b>	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет: - анализировать закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации; - применять методы и стратегии осуществления изменений в организации, - анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации; оценивать эффективность управления изменениями; анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике;	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: - анализировать закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации; - применять методы и стратегии осуществления изменений в организации, - анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации; оценивать эффективность управления изменениями; анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике;		Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: - анализировать закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации; - применять методы и стратегии осуществления изменений в организации, - анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации; оценивать эффективность управления изменениями; анализировать процессы и проблемы практики управления организационны ми изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: - анализировать закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации; - применять методы и стратегии осуществления изменений в организации, - анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации; оценивать эффективность управления изменениями; анализировать процессы и проблемы практики управления организационным и изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой	

			практике;	практике;
<b>владеть</b>	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет: навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями; - способностью анализировать закономерности развития изменений в организации; типологией изменений в организации - навыками применения методов и стратегий осуществления изменений в организации - способностью анализировать причины возникновения методов преодоления сопротивлений изменениям в организации; способами оценки эффективности управления изменениями и оценки соответствующих затрат; инструментальными средствами для управления изменениями.	Обучающийся владеет в неполном объеме и проявляет недостаточность владения: навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями; - способностью анализировать закономерности развития изменений в организации; типологией изменений в организации - навыками применения методов и стратегий осуществления изменений в организации - способностью анализировать причины возникновения методов преодоления сопротивлений изменениям в организации; способами оценки эффективности управления изменениями и оценки соответствующих затрат; инструментальными средствами для управления изменениями.	Обучающимся допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения, частичное владение: навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями; - способностью анализировать закономерности развития изменений в организации; типологией изменений в организации - навыками применения методов и стратегий осуществления изменений в организации - способностью анализировать причины возникновения методов преодоления сопротивлений изменениям в организации; способами оценки эффективности управления изменениями и оценки соответствующих затрат; инструментальными средствами для управления изменениями.	Обучающийся свободно применяет полученные навыки, в полном объеме владеет: навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями; - способностью анализировать закономерности развития изменений в организации; типологией изменений в организации - навыками применения методов и стратегий осуществления изменений в организации - способностью анализировать причины возникновения методов преодоления сопротивлений изменениям в организации; способами оценки эффективности управления изменениями и оценки соответствующих затрат; инструментальными средствами для управления изменениями.



			ыми средствами для управления изменениями.	
--	--	--	--	--

### 8.3.2. Методика оценивания результатов промежуточной аттестации

Показателями оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации по дисциплине «Управление изменениями» являются результаты обучения по дисциплине.

#### Оценочный лист результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Знания	Умения	Навыки	Уровень сформированности компетенции на данном этапе / оценка
ПК-2	основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием; содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления; основные методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций в условиях организационных изменений; - закономерности развития изменений в организации; типологию изменений в организации; - методы и	- анализировать закономерность и развития изменений в организации; типологию изменений в организации; - применять методы и стратегии осуществления изменений в организации, - анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации; оценивать эффективность управления изменениями; анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями,	навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными и изменениями; - способностью анализировать закономерности развития изменений в организации; типологией изменений в организации - навыками применения методов и стратегий осуществления изменений в организации - способностью анализировать причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации; способами оценки эффективности управления	

	стратегии осуществления изменений в организации; - причины возникновения и методы преодоления сопротивлений изменениям в организации.	находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике;	изменениями и оценки соответствующих затрат; инструментальными средствами для управления изменениями.	
Оценка по дисциплине (среднее арифметическое)				

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности компетенций, закрепленных за дисциплиной и представляет собой среднее арифметическое от выставленных оценок по отдельным результатам обучения (знания, умения, навыки).

Оценка «отлично» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0. Оценка «хорошо» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 2,5 до 3,4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 0 до 2,4.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 0 до 2,4.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по дисциплине «Нормотворчество в конкурентном праве», при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Описание
Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное, правильное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, либо если при этом были допущены 2-3 несущественные ошибки.
Удовлетворительно	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, в котором освещена основная, наиболее важная часть материала, но при этом допущена одна значительная ошибка или неточность.
Неудовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

## 9. Электронная информационно-образовательная среда

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде Чебоксарского института (филиала) Московского политехнического университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), как на территории филиала, так и вне ее.

Электронная информационно-образовательная среда – совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает:

а) доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), практик;

б) формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы;

в) фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы бакалавриата;

г) проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

д) взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих.

Функционирование электронной информационно-образовательной среды соответствует законодательству Российской Федерации.

Основными составляющими ЭИОС филиала являются:

а) сайт института в сети Интернет, расположенный по адресу [www.polytech21.ru](http://www.polytech21.ru), <https://chebpolytech.ru/> который обеспечивает:

- доступ обучающихся к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к изданиям электронных библиотечных систем, электронным информационным и образовательным ресурсам, указанных в рабочих программах (разделы сайта «Сведения об образовательной организации»);

- информирование обучающихся обо всех изменениях учебного процесса (новостная лента сайта, лента анонсов);

- взаимодействие между участниками образовательного процесса (подразделы сайта «Задать вопрос директору»);

б) официальные электронные адреса подразделений и сотрудников института с Яндекс-доменом [@polytech21.ru](mailto:@polytech21.ru) (список контактных данных подразделений Филиала размещен на официальном сайте Филиала в разделе «Контакты», списки контактных официальных электронных данных преподавателей размещены в подразделах «Кафедры») обеспечивают взаимодействие между участниками образовательного процесса;

в) личный кабинет обучающегося (портфолио) (вход в личный кабинет размещен на официальном сайте Филиала в разделе «Студенту» подразделе «Электронная информационно-образовательная среда») включает в себя портфолио студента, электронные ведомости, рейтинг студентов и обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательных программ обучающимися,

- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе с сохранение работ обучающегося, рецензий и оценок на эти работы,

г) электронные библиотеки, включающие электронные каталоги, полнотекстовые документы и обеспечивающие доступ к учебно-методическим материалам, выпускным квалификационным работам и т.д.:

Чебоксарского института (филиала) - «ИРБИС»

д) электронно-библиотечные системы (ЭБС), включающие электронный каталог и полнотекстовые документы:

- «ЛАНЬ» - [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)

- Образовательная платформа Юрайт - <https://urait.ru>

е) платформа цифрового образования Политеха - <https://lms.mospolytech.ru/>

ж) система «Антиплагиат» - <https://www.antiplagiat.ru/>

з) система электронного документооборота DIRECTUM Standard — обеспечивает документооборот между Филиалом и Университетом;

и) система «1С Управление ВУЗом Электронный деканат» (Московский политехнический университет) обеспечивает фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательных программ обучающимися;

к) система «POLYTECH systems» обеспечивает информационное, документальное автоматизированное сопровождение образовательного процесса;

л) система «Абитуриент» обеспечивает документальное автоматизированное сопровождение работы приемной комиссии.

## **10. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### Основная литература

Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519591>

Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489148>

### Дополнительная литература

Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489422>

### **Периодика**

1. Российский журнал менеджмента // <https://rjm.spbu.ru/>

2. Экономика и менеджмент систем управления //

<http://www.sbook.ru/emsu/>

## **11. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Профессиональная база данных и информационно-справочные системы	Информация о праве собственности (реквизиты договора)
Справочная правовая система (СПС) «КонсультантПлюс» <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>	Законодательство РФ кодексы и законы в последней редакции. Удобный поиск законов кодексов приказов и других документов. Ежедневные обзоры законов. Консультации по бухучету и налогообложению.

Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» <a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>	Законодательство - законы и кодексы Российской Федерации. Полные тексты документов в последней редакции. Аналитические профессиональные материалы.
Университетская информационная система РОССИЯ <a href="https://uisrussia.msu.ru/">https://uisrussia.msu.ru/</a>	Тематическая электронная библиотека и база для прикладных исследований в области экономики, управления, социологии, лингвистики, философии, филологии, международных отношений, права. свободный доступ
научная электронная библиотека Elibrary <a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 26 млн научных статей и публикаций, в том числе электронные версии более 5600 российских научно-технических журналов, из которых более 4800 журналов в открытом доступе свободный доступ
сайт Института научной информации по общественным наукам РАН. <a href="http://www.inion.ru">http://www.inion.ru</a>	Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам ведутся с начала 1980-х годов. Общий объём массивов составляет более 3 млн. 500 тыс. записей (данные на 1 января 2012 г.). Ежегодный прирост — около 100 тыс. записей. В базы данных включаются аннотированные описания книг и статей из журналов и сборников на 140 языках, поступивших в Фундаментальную библиотеку ИНИОН РАН. Описания статей и книг в базах данных снабжены шифром хранения и ссылками на полные тексты источников из Научной электронной библиотеки.
Федеральный портал «Российское образование» [Электронный ресурс] – <a href="http://www.edu.ru">http://www.edu.ru</a>	Федеральный портал «Российское образование» – уникальный интернет-ресурс в сфере образования и науки. Ежедневно публикует самые актуальные новости, анонсы событий, информационные материалы для широкого круга читателей. Ежедневно на портале размещаются эксклюзивные материалы, интервью с ведущими специалистами – педагогами, психологами, учеными, репортажи и аналитические статьи. Читатели получают доступ к нормативно-правовой базе сферы образования, они могут пользоваться самыми различными полезными сервисами – такими, как онлайн-тестирование, опросы по актуальным темам и т.д.
Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <a href="https://iq.hse.ru/management">https://iq.hse.ru/management</a>	Информационное обеспечение образовательного сообщества России учебными и методическими материалами по образованию в области экономики, социологии и менеджмента.
ООО «Портал «Управление Производством» <a href="https://up-pro.ru/">https://up-pro.ru/</a>	Деловой портал «Управление производством»: - популяризация лучшего российского и зарубежного опыта управления производством; - создание русскоговорящего сообщества производственных менеджеров и организация обмена опытом между ними; - предоставление актуальной бенчмаркинговой и аналитической информации.

Название организации	Сокращённое название	Организационно-правовая форма	Отрасль (область деятельности)	Официальный сайт
Ассоциация защиты информационных	АЗИПИ	Российская общественная организация	Экономика	<a href="http://www.azipi.ru/">http://www.azipi.ru/</a>

прав инвесторов				
Ассоциация Менеджеров	АМР	независимая общественная организация национального масштаба	Менеджмент и бизнес	<a href="https://amr.ru/">https://amr.ru/</a>
Ассоциация независимых центров экономического анализа	АНЦЭА	Общероссийская негосударственная некоммерческая организация	Экономика	<a href="https://new.aret.ru/">https://new.aret.ru/</a>
Вольное экономическое общество России /	ВЭО России	общественная организация Европы и мира	Экономика	<a href="https://veorus.ru/">https://veorus.ru/</a>
Евразийский экономический союз	ЕАЭС	Ассоциация объединения экономистов	Экономика	<a href="http://www.eaeunion.org/">http://www.eaeunion.org/</a>

## 12. Программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое), используемое при осуществлении образовательного процесса

Аудитория	Программное обеспечение	Информация о праве собственности (реквизиты договора, номер лицензии и т.д.)
Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/специалитета/ магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 203	Kaspersky Endpoint Security Стандартный Educational Renewal 2 года. Band S: 150-249	Номер лицензии 2В1Е-211224-064549-2-19382 Сублицензионный договор №821_832.223.3К/21 от 24.12.2021 до 31.12.2023
	Windows 7 OLPNLAcdmс	договор №Д03 от 30.05.2012) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия)
	AdobeReader	свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	Гарант	Договор № 735_480.2233К/20 от 15.12.2020
	Yandex браузер	отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	Microsoft Office Standard 2007(Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Academic(Microsoft Open License	номер лицензии-42661846 от 30.08.2007) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия)
	Zoom	свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
AIMP	отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)	
Учебная аудитория для проведения учебных занятий	Kaspersky Endpoint Security Стандартный Educational	Номер лицензии 2В1Е-211224-064549-2-19382 Сублицензионный

<p>всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/специалитета/ магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей)</p> <p>Кабинет экономики и менеджмента № 103</p>	Renewal 2 года. Band S: 150-249	договор №821_832.223.3К/21 от 24.12.2021 до 31.12.2023
	Windows 7 OLPNLAcdbc	договор №Д03 от 30.05.2012) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия)
	AdobeReader	свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	Microsoft Office Standard 2007(Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Academic(Microsoft Open License	номер лицензии-42661846 от 30.08.2007) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия)
	Гарант	Договор № 735_480.2233К/20 от 15.12.2020
	Yandex браузер	отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	AIMP	отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 103а</p>	Kaspersky Endpoint Security Стандартный Educational Renewal 2 года. Band S: 150-249	Номер лицензии 2B1E-211224-064549-2-19382 Сублицензионный договор №821_832.223.3К/21 от 24.12.2021 до 31.12.2023
	MS Windows 10 Pro	договор № 392_469.223.3К/19 от 17.12.19 (бессрочная лицензия)
	AdobeReader	свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	Гарант	Договор № 735_480.223.3К/20
	Yandex браузер	свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	Microsoft Office Standard 2007(Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Academic(Microsoft Open License	номер лицензии-42661846 от 30.08.2007) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия)
	AIMP	отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)

### 13. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип и номер помещения	Перечень основного оборудования и технических средств обучения
-----------------------	--



<p>Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/специалитета/магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 203 (г. Чебоксары, ул. К.Маркса. 54)</p>	<p><u>Оборудование:</u> комплект мебели для учебного процесса; доска учебная; информационные стенды; шкаф; <u>Технические средства обучения:</u> персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран).</p>
<p>Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/специалитета/магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 103 (г. Чебоксары, ул. К.Маркса. 54)</p>	<p><u>Оборудование:</u> комплект мебели для учебного процесса; доска учебная; стенды <u>Технические средства обучения:</u> компьютерная техника; мультимедийное оборудование (проектор, экран)</p>
<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 103а (г. Чебоксары, ул. К.Маркса. 54)</p>	<p><u>Оборудование:</u> Комплект мебели для учебного процесса; <u>Технические средства обучения:</u> персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Филиала</p>

#### **14. Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины**

##### ***Методические указания для занятий лекционного типа***

В ходе лекционных занятий обучающемуся необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой дисциплины.

##### ***Методические указания для занятий семинарского (практического) типа.***

Практические занятия позволяют развивать у обучающегося творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая

включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью.

Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

#### ***Методические указания к самостоятельной работе.***

Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, практическими заданиями и указаниями преподавателя.

#### ***Самостоятельная работа в аудиторное время может включать:***

- 1) конспектирование (составление тезисов) лекций;
- 2) выполнение контрольных работ;
- 3) решение задач;
- 4) работу со справочной и методической литературой;
- 5) работу с нормативными правовыми актами;
- 6) выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- 7) защиту выполненных работ;
- 8) участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- 9) участие в беседах, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
- 10) участие в тестировании и др.

***Самостоятельная работа во внеаудиторное время может состоять из:***

- 1) повторения лекционного материала;
- 2) подготовки к практическим занятиям;
- 3) изучения учебной и научной литературы;
- 4) изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);

- 5) решения задач, и иных практических заданий
- 6) подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- 7) подготовки к практическим занятиям устных докладов (сообщений);
- 8) подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- 9) выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- 10) выполнения выпускных квалификационных работ и др.
- 11) выделения наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями на консультациях.
- 12) проведения самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Текущий контроль осуществляется в форме устных, тестовых опросов, докладов, творческих заданий.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок.

## **15. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Обучение по дисциплине «Управление изменениями» инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее ОВЗ) осуществляется преподавателем с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Для студентов с нарушениями опорно-двигательной функции и с ОВЗ по слуху предусматривается сопровождение лекций и практических занятий мультимедийными средствами, раздаточным материалом.

Для студентов с ОВЗ по зрению предусматривается применение технических средств усиления остаточного зрения, а также предусмотрена возможность разработки аудиоматериалов.

По дисциплине «Управление изменениями» обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья может осуществляться как в аудитории, так и с использованием электронной информационно-образовательной среды, образовательного портала и электронной почты.

ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ  
рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023-2024 учебном году на заседании кафедры, протокол № 06 от «04» марта 2023 г.

Внесены дополнения и изменения в части актуализации лицензионного программного обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по данной дисциплины, а так же современных профессиональных баз данных и информационных справочных системах, актуализации тем для самостоятельной работы, актуализации вопросов для подготовки к промежуточной аттестации, актуализации перечня основной и дополнительной учебной литературы.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023-2024 учебном году на заседании кафедры, протокол № 10 от «22» августа 2023 г.

Внесены дополнения и изменения в части актуализации электронных библиотечных систем.

---

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 202\_\_-202\_\_ учебном году на заседании кафедры, протокол № от « » 202 г.

Внесены дополнения и изменения \_\_\_\_\_

---

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 202\_\_-202\_\_ учебном году на заседании кафедры, протокол № от « » 202 г.

Внесены дополнения и изменения \_\_\_\_\_