

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**



**Частное учреждение высшего образования
«Высшая школа предпринимательства (институт)»
(ЧУВО «ВШП»)**

Кафедра экономики и управления

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.01.01 «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В
ОРГАНИЗАЦИЯХ»**

(наименование дисциплины)

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика
(код, наименование без кавычек)
(магистратура)

**Направленность (профиль) программы магистратуры
«Управление проектами»**

Форма освоения ОПОП: очно-заочная

*Процесс освоения обучающимися дисциплины программы
бакалавриата, направленный на этап формирования компетенций: УК-3; ПК-3*

ОДОБРЕНО

Ученым советом ЧУВО «ВШП»

Протокол заседания

№01 от 01 февраля 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор ЧУВО «ВШП»
«01» февраля 2021 г.
Ректор Аглабян М.Г.



Тверь, 2021

Разработчик/Руководитель ОПОП

Заведующий кафедрой экономики и управления,

к.э.н., доцент:

А.А. Косаренко

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры экономики и управления, протокол от 01.02.2021 г. №01.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с:

- Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. 2018 г.);
- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования — магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 939 от 11.08.2020 (зарегистрирован Минюстом Российской Федерации от 26.08.2020, регистрационный № 59459);
- Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (зарегистрирован Минюстом России 14.07.2017, регистрационный № 47415);
- Локальными нормативными актами образовательной организации «Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования — программам магистратуры, в Частном учреждении высшего образования «Высшая школа предпринимательства (институт)», одобренными на заседании Ученого совета, утвержденными приказом ректора.
- Учебным планом по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденным решением Ученого совета образовательной организации, от «01» февраля 2021 г., протокол №01.

Содержание

№ п/п	Название раздела	стр.
1.	Цели и задачи освоения дисциплины	6
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП ВО	6
3.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	7
4.	Структура и содержание дисциплины	9
5.	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	16
6.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	18
7.	оценочные материалы для текущего контроля успеваемости промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	21
8.	Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины	26
9.	Методические материалы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	29
10	Приложение 1	33

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями изучения дисциплины являются:

- формирование у обучающихся знаний теоретических и методологических основ управления изменениями в организациях;
- формирование у обучающихся умений, практических навыков и способностей по организации и осуществлению прогнозирования и учета потенциальных изменений в организациях с целью оценки их последствий;
- формирование у обучающихся умений, практических навыков по организации и осуществлению мониторинга, координации исполнителей, реализующих эти изменения;
- дать понимание системы научных методов и способов современных подходов к управлению организационными изменениями;
- сформировать навыки поведения работника в системе постоянных изменений в организации.
- формирование у обучающихся умений, практических навыков по организации и осуществлению управления командой как важнейшей части управления изменениями в организациях.

Задачами изучения дисциплины являются:

- освоение принципов, методов и функций инструментария управления изменениями, изучение свойств компонентов системы управления изменениями с позиции ее целостности;
- приобретение навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями, овладение навыками организации управления изменениями в т.ч. при реализации стратегии;
- развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации новшеств в компании;
- формирование навыков критического экономического мышления, творческого решения стратегических проблем управления изменениями в организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе за потребителя, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями в организациях» относится к дисциплинам по выбору обучающихся и изучается во 2 семестре (очно-заочной формы), что означает формирование в процессе обучения у обучающихся теоретических и профессиональных основ для системы профессиональных знаний и компетенций при изучении профессионального цикла дисциплин, а также навыков самостоятельной работы в области менеджменте.

Теоретическими дисциплинами, для которых освоение дисциплины «Управление изменениями в организациях» необходимо как предшествующее, является: «Управление бизнес-процессами предприятия», «Управленческое консультирование».

Обучающийся должен обладать следующим набором компетенций, которые позволят ему усваивать теоретический материал дисциплины «Управление изменениями в организациях», реализовывать полученные знания, умения, навыки в практической деятельности.

В результате освоения дисциплины «Управление изменениями в организациях» обучающийся должен:

знать:

- формы и методы управленческих воздействий. основные технологии управления изменениями;
- научные основы организационно-управленческой деятельности и основные школы и подходы в области управления изменениями;
- принципы, формы и методы диагностики организационного развития;
- эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям;
- природу организационной адаптации, методологию организационной диагностики и анализа при изменениях в организации.

уметь:

- принимать эффективные решения по управлению изменению в организации, используя различные модели и методы принятия управленческих решений;
- формировать цели организационных изменений;
- быть способным научно подходить к пониманию общей сути проблем управления изменениями, функций и процессов;
- оценивать эффективность деятельности по управлению изменениями;
- анализировать опыт ведущих мировых компаний в области разработки стратегий развития и управления организационными изменениями;
- иметь представление о современных концепциях управления развитием и изменением организации, проблемах, тенденциях, новых достижениях в области теории и практики управления изменениями как в нашей стране, так и за рубежом.

владеть:

- передовым опытом построения эффективных систем управления изменениями в организации, возможностями автоматизации управленческой деятельности;
- принципами построения и эффективного функционирования организаций;
- набором методов и инструментов управления организационными изменениями;
- методами управления изменениями; навыками принятия этических управленческих решений на индивидуальном, организационном и системном уровнях.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ИНДИКАТОРАМИ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ УК-3, ПК-3, ПРЕДСТАВЛЕН В ТАБЛИЦЕ 1.

Таблица 1. Результаты освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Знать методологию организации командной работы исходя из целеполагания	Знать способы разработки стратегии сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели

	УК-3.4 Уметь планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов	Уметь: осуществлять критический анализ проблемных ситуаций в работе команды и вырабатывать стратегию действий
	УК-3.8 Владеть инструментарием планирования командной работы, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды.	Владеть методами оценки экономической и социальной эффективности выработки командной стратегии
ПК-3 Способен к разработке интегрированной системы управления рисками.	ПК-3.1 Знать: полномочия и обязательства менеджмента по реализации плана управления рисками	Знать: механизм разработки интегрированной системы управления рисками
	ПК-3.3 Уметь: адаптировать элементы системы риск-менеджмента к условиям функционирования организации, а также к новым бизнес-процессам и направлениям	Уметь: составлять модели, определяющие целесообразность применения того или иного метода оценки эффективности использования различных систем управления рисками
	ПК-3.6 Владеть: способностью разработки и внедрения рекомендаций по построению структуры системы управления рисками с учетом международных стандартов корпоративного управления и специфики ведения бизнеса организации	Владеть: способностью выстраивать алгоритм действий при реализации интегрированной системы управления рисками.

Процесс изучения дисциплины направлен на осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к профессиональной деятельности, формирование способности к экономическому образу мышления.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы

Таблица 2. Учебно-тематический план по очно-заочной форме обучения

№ п\п	Разделы дисциплины	семестр	Виды учебной работы включая самостоятельную работу				Коды компетенций и индикаторов	Виды текущего контроля успеваемости
			Л	ЛР	ПЗ	СР		
1	Тема 1. Изменения как естественный элемент управления предприятием .	2	1		1	7	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8	*(Опрос тесты, реферат, доклад, научная дискуссия , деловая игра, реинжини ринг процесса управлен ия изменени ями проекта)
2	Тема 2. Взаимодействие персонала геологической организации и менеджмента в процессе проведения изменений.	2	1		1	7	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8	*(Опрос тесты, реферат, доклад, научная дискуссия , деловая игра, реинжини ринг процесса управлен ия изменени ями проекта)

3	Тема 3. Цели, инструменты и подходы к управлению изменениями в организациях .	2	1		1	8	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8	*(Опрос тесты, реферат, доклад, научная дискуссия , деловая игра, реинжини ринг процесса управлен ия изменени ями проекта)
4	Тема 4. Концепция организационного развития.	2	1		1	7	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8	*(Опрос тесты, реферат, доклад, научная дискуссия , деловая игра, реинжини ринг процесса управлен ия изменени ями проекта)
5	Тема 5. Управление организационными изменениями в организации	2	1		1	7	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8	*(Опрос тесты, реферат, доклад, научная дискуссия , деловая игра, реинжини ринг процесса управлен

								ия изменени ями проекта)
6	Тема 6. Стратегия проведения изменений в организациях .	2	1		1	8	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8	*(Опрос тесты, реферат, доклад, научная дискуссия , деловая игра, реинжини ринг процесса управлен ия изменени ями проекта)
	**ИВКР, включая промежуточную аттестацию обучающихся — ак.час.							
	Всего академических часов — 72 ак. часов (с учетом ИВКР)							

*материалы для проведения текущей аттестации обучения и критерии ее оценки представлены в п.7 РПД и в приложении к настоящей РПД.

Тесты, метод бизнес-кейс, научный реферат, эссе, доклад с презентацией, научная дискуссия по темам дисциплины на усмотрение педагогического работника.

**(ИВКР) — иные виды контактной работы.

Примечания:

А) Для обучающегося по индивидуальному учебному плану, в том числе при ускоренном обучении:

При разработке основной образовательной программы высшего образования согласно требованиям Федерального закона Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 939 от 11.08.2020 (зарегистрирован Минюстом Российской Федерации от 26.08.2020, регистрационный № 59459);

Федеральных и локальных нормативных актов; Устава образовательной организации:

- разрабатывает, согласовывает с участниками образовательных отношений и утверждает в установленном образовательной организацией порядке согласно соответствующему локальному нормативному акту индивидуальный учебный план конкретного обучающегося (учебный план, обеспечивающий освоение основной образовательной программы высшего образования на основе индивидуализации её содержания с учётом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося);

- - устанавливает для конкретного обучающегося по индивидуальному учебному плану, в том числе при ускоренном обучении, одинаковые дидактические единицы — элементы содержания учебного материала, изложенного в виде утверждённой в установленном образовательной организацией порядке согласно соответствующему локальному нормативному акту рабочей программы учебных дисциплин обязательной части и вариативной части, как обязательного компонента разработанной и реализуемой образовательной организацией основной профессиональной образовательной программы высшего образования — программы магистратуры по направлению подготовки **38.04.01 Экономика**; форма обучения — очно-заочная; срок получения образования по программе магистратуры — 2 года, 2 года и 6 месяцев, соответственно; типы задач профессиональной деятельности: организационно-управленческая; научно-исследовательская; направленность (профиль) программы магистратуры — («**Управление проектами**»);
- определяет в индивидуальном учебном плане конкретного обучающегося объём учебных дисциплин обязательной части и вариативной части в зачётных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на его контактную работу с руководящими и педагогическими работниками образовательной организации, а также лицами, привлекаемыми ею к реализации конкретной программы магистратуры на условиях гражданско-правового договора (*по видам учебных занятий*), включающую в себя:
 - а) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками образовательной организации и (или) лицами, привлекаемыми ею к реализации конкретной основной образовательной программы высшего образования на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);
 - б) иную контактную работу (*при необходимости*), предусматривающую групповую или индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками образовательной организации и (или) лицами, привлекаемыми ею к реализации конкретной основной образовательной программы высшего образования на иных условиях, определяемую образовательной организацией самостоятельно;
- определяет в индивидуальном учебном плане конкретного обучающегося количество академических часов, выделенных на организацию и проведение текущего контроля его успеваемости и промежуточной аттестации (часы на контроль, контроль самостоятельной работы, часы на контрольные работы и др.) по дисциплинам обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений;
- определяет в индивидуальном учебном плане конкретного обучающегося (количество академических часов, выделенных на его самостоятельную работу/ на его самостоятельную работу под руководством педагогического работника (*при необходимости*) по дисциплинам обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений

Б) Для обучающегося с ограниченными возможностями здоровья и инвалида (*при наличии факта зачисления таких обучающихся с учётом конкретных нозологий*):

При разработке основной образовательной программы высшего образования согласно требованиям Федерального закона Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки **38.04.01 Экономика**, (магистратура), утвержденного приказом Министерства образования и науки № 939 от 11.08.2020 г. (Зарегистрировано в Минюсте России 26.08.2020 N 59459), а также оказания им при этом необходимой помощи, утверждённого

приказом Минобрнауки России от 09.11.2015 № 1309 (зарегистрирован Минюстом России 08.12.2015, регистрационный № 40000); **раздел III «Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья»** Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утверждённого приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 (зарегистрирован в Минюсте России 14.07.2017 № 47415); Федеральных и локальных нормативных актов; Устава образовательной организации:

- разрабатывает, согласовывает с участниками образовательных отношений и утверждает в установленном образовательной организацией порядке согласно соответствующему локальному нормативному акту индивидуальный учебный план конкретного обучающегося с ограниченными возможностями здоровья/ инвалида (*при наличии факта зачисления такого обучающегося с учётом конкретной (конкретных) нозологии (нозологий)*) (учебный план, обеспечивающий освоение основной образовательной программы высшего образования на основе индивидуализации её содержания с учётом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося);
- устанавливает для конкретного обучающегося по индивидуальному учебному плану одинаковые дидактические единицы — элементы содержания учебного материала, изложенного в виде утверждённой в установленном образовательной организацией порядке согласно соответствующему локальному нормативному акту рабочих программ учебных дисциплин обязательной части и вариативной части, как обязательного компонента разработанной и реализуемой образовательной организацией адаптированной/ индивидуальной программы реабилитации (для конкретного обучающегося с ограниченными возможностями здоровья/ инвалида (*при наличии факта зачисления такого обучающегося с учётом конкретной (конкретных) нозологии (нозологий)*)) основной профессиональной образовательной программы высшего образования — программы магистратуры по направлению подготовки **38.04.01 Экономика**; форма обучения — очно-заочная; срок получения образования по программе магистратуры — 2 года; 2 года и 6 месяцев, соответственно; типы задач профессиональной деятельности: организационно-управленческая; научно-исследовательская; направленность (профиль) программы магистратуры — («**Управление проектами**»);
- определяет в индивидуальном учебном плане конкретного обучающегося с ограниченными возможностями здоровья/ инвалида (*при наличии факта зачисления такого обучающегося с учётом конкретной (конкретных) нозологии (нозологий)*) объём учебных дисциплин обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений в зачётных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на его контактную работу с руководящими и педагогическими работниками образовательной организации, а также лицами, привлекаемыми ею к реализации конкретной программы магистратуры на условиях гражданско-правового договора (*по видам учебных занятий*), включающую в себя:
 - а) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками образовательной организации и (или) лицами, привлекаемыми ею к реализации конкретной основной образовательной программы высшего образования на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

б) иную контактную работу (*при необходимости*), предусматривающую групповую или индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками образовательной организации и (или) лицами, привлекаемыми ею к реализации конкретной основной образовательной программы высшего образования на иных условиях, определяемую образовательной организацией самостоятельно;

- определяет в индивидуальном учебном плане конкретного обучающегося с ограниченными возможностями здоровья/ инвалида (*при наличии факта зачисления такого обучающегося с учётом конкретной (конкретных) нозологии (нозологий)*) количество академических часов, выделенных на организацию и проведение текущего контроля его (их) успеваемости и промежуточной аттестации (часы на контроль, контроль самостоятельной работы, часы на контрольные работы и др.) по учебным дисциплинам обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений;
- определяет в индивидуальном учебном плане конкретного обучающегося с ограниченными возможностями здоровья/ инвалида (*при наличии факта зачисления такого обучающегося с учётом конкретной (конкретных) нозологии (нозологий)*) количество академических часов, выделенных на его (их) самостоятельную работу/ на его (их) самостоятельную работу под руководством педагогического работника (*при необходимости*) по дисциплинам обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений.

Образовательные технологии в соответствии с п.34 приказа №301

Занятия лекционного типа и занятия семинарского (практические) типа проводятся с использованием видеоматериалов. Самостоятельная работа — консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты.

4.2. Содержание разделов дисциплины

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Изменения как естественный элемент управления предприятием .

«Донаучный» период управления. Причины, обусловившие существование «донаучного» управления организациями. Основные положения, представители управленческих подходов: а) научного управления; б) человеческих отношений; в) структурно-системного подхода.

Современный период в управлении организациями. Ситуационный подход, его содержание и основные этапы. Управление посредством изменения организационных переменных.

Четырехклеточная матрица эволюции управления по отношению к внешней среде и степени социализации. Понятия изменение, развитие, совершенствование, реорганизация.

Тема 2. Взаимодействие персонала геологической организации и менеджмента в процессе проведения изменений.

Основные признаки организации. Персонал — ключевой элемент организации. Взаимодействие с окружающей средой; значение организаций для общества.

Организация как система. Типы характеристик организации. Структурные и контекстные характеристики организации.

Этапы развития организации. Модель Л. Данко. Кризис как предпосылка развития организаций. Модель развития и кризисов роста Л. Грейнера.

Внутренние и внешние причины организационных изменений.

Тема 3. Цели, инструменты и подходы к управлению изменениями в организациях.

Сущность, содержание, определение организационного развития с точек зрения различных подходов. Основные положения организационного развития по Френчу и Беллу. Предпосылки и

ценности, лежащие в основе концепции организационного развития. Условия успешности проведения программы организационного развития.

Основные принципы управления изменениями. Роль организационной структуры в проведении изменений. Связь структуры и стратегии изменений. Приоритет стратегии. Формы проведения изменений.

Модели перемен. Модель переходного периода. Модель постепенного наращивания. Модель «EASIER».

Методики контроля проведения изменений. «Закрытая» и «открытая» проблемы. Обучение, повышение квалификации сотрудников как важный метод проведения изменений. Мониторинг изменений. Контроль изменений. Мероприятия по проведению мониторинга и контроля изменений в организациях.

Тема 4. Концепция организационного развития.

Классификация изменений. Основные объекты изменений: технология, структура, персонал, цели. Модель успешного проведения изменений Л. Гренйнера: этапы модели и их содержание.

Модель силового поля. Противодействие переменам. Модель изменений К. Левина; стадии проведения изменений: «размораживание», процесс изменений, «замораживание».

Тема 5. Управление организационными изменениями на предприятии .

Взаимозависимость между организационной структурой, стратегиями изменений и культурой организации. Проблемы трансформации организационной культуры. Управление изменениями как задача приведения персонала и культуры организации в соответствии с изменениями, происходящими в ее стратегиях, структуре и системах. Организационная трансформация как процесс, сопровождающийся изменениями в культуре, а также применением принципа обучающейся организации с целью постоянного улучшения всех ее подсистем. Диагностирование организационной культуры. Виды культур. Основные элементы организационной культуры. Типы социокультурных элементов. Механизмы и инструменты социализации персонала. Особенности организационной культуры в организациях.

Тема 6. Стратегия проведения изменений в организациях.

Понятие стратегии изменений. Вовлеченность участников в процесс проведения перемен. Распределение форм взаимодействия между работниками по степени вовлеченности.

Виды стратегий проведения перемен: директивная, нормативная, аналитическая, основанная на переговорах, ориентированная на действия. Линия стратегического континуума. Факторы, определяющие положение стратегии изменения в стратегическом континууме.

Применение принципа обучающейся организации с целью постоянного улучшения всех ее подсистем. Определения обучающейся организации. Признаки обучающейся организации. Роль «директора» обучающейся организации, значение команд.

4.3. Содержание разделов дисциплины, необходимые для самостоятельного изучения и подготовке к промежуточной аттестации — зачет

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется по заданиям педагогического работника с привлечением банков электронных данных по дисциплине «Управление изменениями в организациях» и направлена на формирование универсальных и профессиональных компетенций УК-3, ПК-3.

Выполнение занятий семинарского типа (практические занятия) служит важным связующим звеном между теоретическим освоением данной дисциплины и применением ее положений на практике. Они способствуют развитию самостоятельности обучающихся, более активному освоению учебного материала, являются важной предпосылкой формирования профессиональных

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Организация согласно требованиям пункта 4.3 в части подпунктов 4.3.2. и 4.3.4. «Требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению программы бакалавриата, в целях реализации дисциплины, как обязательного компонента основной профессиональной образовательной программы высшего образования — программы магистратуры по направлению подготовки **38.04.01 Экономика** (направленность программы магистратуры «Управление проектами», в целях обеспечения расширенного воспроизводства интеллектуальных ресурсов для организаций, как важнейшего фактора устойчивого развития Российской Федерации, и удовлетворения народного хозяйства страны в высококвалифицированных кадрах в области менеджмента обеспечена необходимым комплектом **лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства** (подлежащим обновлению при необходимости), а именно: Microsoft office 2019, Microsoft Windows 10. Для реализации дисциплины организация применяет свободно распространяемое программное обеспечение, а именно: серверные операционные системы: Ubuntu, Debian; Пакетные менеджеры: npm, yarn, bundler; Офисные пакеты: Onlyoffice, OpenOffice, LibreOffice; Облачные сервисы: Яндекс.Облако, Heroku, Google Documents, Google Sites; Веб-браузеры: Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Microsoft Edge, Zoom (бесплатная версия), Свободно-распространяемое ПО. Договор №419/2020 по сопровождению Электронного периодического справочника «Система Гарант» от 31 октября 2020 г.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам и подлежит обновлению (при необходимости):

1. Федеральный образовательный портал (<http://www.edu.ru/>);
2. Электронная библиотечная система BOOK.ru (<https://www.book.ru/>);
3. Государственная система правовой информации — официальный интернет-портал правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>);
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам (<http://window.edu.ru/>);
5. Библиотека научной и студенческой информации (<http://bibliofond.ru/>);
6. Образовательный проект Fluent English (<http://eng.1september.ru/>);
7. Естественнонаучный образовательный портал (<http://www.en.edu.ru/>);
8. Цифровая библиотека по философии (<http://www.filosof.historic.ru/>);
9. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» (<https://cyberleninka.ru/>)

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья

Использование современных образовательных технологий

Проведение занятий лекционного типа по дисциплине «Управление изменениями в организациях» целесообразно осуществлять с использованием современных образовательных технологий. Интерактивные формы обучения ориентированы на широкое взаимодействие обучающихся не только с педагогическим работником, но и друг с другом. Интерактивное обучение — это специальная форма организации познавательной деятельности. Цель состоит в создании условий обучения, при которых обучающийся чувствует свою успешность, свою интеллектуальную состоятельность.

Реализация рабочей программы по данной дисциплине предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (в сочетании с внеаудиторной работой) с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Таблица 3. Формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения

№ пп	Наименование темы	Формы занятий с использованием активных и интерактивных образовательных технологий	Трудоемкость (ак.час)
1.	Оценка и выбор внешних условий при изменениях в организации	Занятие семинарского типа (практическое занятие) с разбором конкретной ситуации <i>Оценка влияния внешних условий на данный процесс.</i> <i>Определение необходимых элементов организации для противостояния негативному влиянию внешних сил.</i>	2/2 ак. часа
Итого:			2/2 ак. часа

В соответствии с РПД по данной дисциплине могут использоваться следующие виды учебных занятий.

Аудиторные занятия

Все виды аудиторных занятий сочетают образовательную, воспитательную практическую и методическую функции.

Интерактивная лекция — занятие лекционного типа с использованием современных информационных средств, предназначенное для овладения обучающимися знаниями теоретического характера в рамках материала дисциплины.

Штудирование — учебная работа по структурированию и анализу содержания образовательно-информационных ресурсов по дисциплине, результатом которой являются подготовка конспекта, тезисов, составление логических схем или классификаций по изучаемой теме, а также глоссария основных терминов и понятий, фактов, персоналий и дат.

Самостоятельная работа (работа с интернет ресурсами).

Зачет — промежуточная аттестация, которая проводится по учебной дисциплине по окончании ее изучения. Занятие аудиторное, в устной (письменной) форме или с использованием информационных тестовых систем.

1. Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.
2. Занятия лекционного типа проводятся в формате активного вовлечения обучающихся в образовательный процесс.
3. Занятия лекционного типа по темам, осуществляют с использованием слайдов, подготовленных в программе Microsoft Power Point.

Обучающиеся при подготовке самостоятельной работы — занятия семинарского типа

(практические занятия), посвященные изучению дисциплиной «**Управление изменениями в организациях**», используют компьютерный класс с выходом в Интернет.

5.1. Основная литература

1. Ковалевский, В.В. Управление изменениями : учебное пособие / Ковалевский В.В., Родина Т.Е., Ботина Е.Н. — М. : Русайнс, 2021. — 215 с. — ISBN 978-5-4365-7235-2. — URL: <https://book.ru/book/940295> (дата обращения: 22.01.2021). — Текст : электронный.
2. Широнина, Е.М. Управление изменениями в концепции организационной культуры: теория, методология, инструментарий : монография / Широнина Е.М., Лебедева Н.Ю., Мингалева Ж.А. — М. : Русайнс, 2020. — 206 с. — ISBN 978-5-4365-4200-3. — URL: <https://book.ru/book/935236> (дата обращения: 22.01.2021). — Текст : электронный.
3. Алешникова, В.И. Управление организационными изменениями : учебное пособие / Алешникова В.И., Алешникова А.В. — М. : Русайнс, 2020. — 95 с. — ISBN 978-5-4365-4672-8. — URL: <https://book.ru/book/936009> (дата обращения: 22.01.2021). — Текст : электронный.

5.2. Дополнительная литература

1. Грашина М., Дункан В. Основы управления проектами. — СПб.: Питер, 2006.
2. Ковалёв С.В. НЛП эффективного руководства, или как управлять кем угодно и где угодно. — Изд. 6-е — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 252 с.
3. Классики менеджмента/под ред. М. Уорнера/Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. — СПб.: Питер, 2001.

5.3. Периодические издания

1. Вопросы экономики
2. Маркетинг и маркетинговые исследования
3. Российский экономический журнал

5.4. Интернет-ресурсы

1. Федеральный образовательный портал (<http://www.edu.ru/>);
2. Электронная библиотечная система BOOK.ru (<https://www.book.ru/>);
3. Государственная система правовой информации — официальный интернет-портал правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>);
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам (<http://window.edu.ru/>);
5. Естественнонаучный образовательный портал (<http://www.en.edu.ru/>);
6. Цифровая библиотека по философии (<http://www.filosof.historic.ru/>);
7. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» (<https://cyberleninka.ru/>)

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Занятия лекционного типа и занятия семинарского типа (практические занятия) проходят в специализированных аудиториях, оснащенных презентационной мультимедийной техникой (проектор, экран, ноутбук):

• **Специализированная multifunctional учебная аудитория № 23 для проведения учебных занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для организации практической подготовки обучающихся, подтверждающая наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования:**

Письменные столы обучающихся, стулья обучающихся, письменный стол педагогического работника, стул педагогического работника, кафедра, магнитно-маркерная доска, мультимедийный проектор, экран, ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде организации.

Программное обеспечение (комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства):

Серверные операционные системы: Ubuntu, Debian; Пакетные менеджеры: npm, yarn, bundler; Офисные пакеты: Onlyoffice, OpenOffice (*отечественное производство*), LibreOffice; Облачные сервисы: Яндекс.Облако, Heroku, Google Documents, Google Sites; Веб-браузеры: Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Microsoft Edge, Zoom (бесплатная версия), Свободно-распространяемое ПО. Договор No419/2020 по сопровождению Электронного периодического справочника "Система Гарант" от 31 октября 2020 г.

• **Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 22 для проведения учебных занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для организации практической подготовки обучающихся, подтверждающая наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования:**

Письменные столы обучающихся, компьютерные столы, стулья обучающихся, письменный стол педагогического работника, стул педагогического работника, мультимедийный проектор, магнитно-маркерная доска, компьютер с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде организации.

Моноблоки (в том числе, клавиатура, мышь, наушники) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде организации.

Программное обеспечение (комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства):

Серверные операционные системы: Ubuntu, Debian; Пакетные менеджеры: npm, yarn, bundler; Офисные пакеты: Onlyoffice, OpenOffice (*отечественное производство*), LibreOffice; Облачные сервисы: Яндекс.Облако, Heroku, Google Documents, Google Sites; Веб-браузеры: Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Microsoft Edge, Zoom (бесплатная версия), Свободно-распространяемое ПО. Договор No419/2020 по сопровождению Электронного периодического справочника "Система Гарант" от 31 октября 2020 г.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Организации:

• **Помещение № 31 для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде организации.**

Письменные столы обучающихся; стулья обучающегося, магнитно-маркерная доска, ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде организации.

Программное обеспечение (комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства):

Серверные операционные системы: Ubuntu, Debian; Пакетные менеджеры: npm, yarn, bundler;

Офисные пакеты: Onlyoffice, OpenOffice (*отечественное производство*), LibreOffice; Облачные сервисы: Яндекс.Облако, Heroku, Google Documents, Google Sites; Веб-браузеры: Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Microsoft Edge, Zoom (бесплатная версия), Свободно-распространяемое ПО. Договор No419/2020 по сопровождению Электронного периодического справочника "Система Гарант" от 31 октября 2020 г.

● **Помещение № 7 для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде организации.**

Письменные столы обучающихся, стулья обучающихся, письменный стол педагогического работника, стул педагогического работника, стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий, компьютер с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде организации, аудиоколонки.

Программное обеспечение (комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства):

Серверные операционные системы: Ubuntu, Debian; Пакетные менеджеры: npm, yarn, bundler; Офисные пакеты: Onlyoffice, OpenOffice (*отечественное производство*), LibreOffice; Облачные сервисы: Яндекс.Облако, Heroku, Google Documents, Google Sites; Веб-браузеры: Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Microsoft Edge, Zoom (бесплатная версия), Свободно-распространяемое ПО. Договор No419/2020 по сопровождению Электронного периодического справочника "Система Гарант" от 31 октября 2020 г.

Доступная среда. **Аудитория № 14 для занятий и проведения вступительных испытаний лиц с ОВЗ** расположена на первом этаже здания института с увеличенной шириной проходов, с учетом подъезда и разворота кресла-коляски и имеет следующее оборудование:

- персональный компьютер, монитор, принтер, ноутбук, наушники с микрофоном проводные накладные с регулятором;
- серверные операционные системы: Ubuntu, Debian;
- пакетные менеджеры: npm, yarn, bundler;
- офисные пакеты: Onlyoffice, OpenOffice, LibreOffice;
- облачные сервисы: Яндекс.Облако, Heroku, Google Documents, Google Sites;
- веб-браузеры: Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Microsoft Edge, Zoom (бесплатная версия);
- свободно-распространяемое ПО. Договор No419/2020 по сопровождению Электронного периодического справочника "Система Гарант" от 31 октября 2020 г.;
- оборудованное рабочее место для лиц с ОВЗ: для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата оборудовано место за компьютерным столом для лиц в инвалидной коляске; лупа настольная на прищепке с подсветкой для лиц с ограниченными возможностями зрения;
- столы, стулья обучающихся.

Библиотека. Аудитория № 9:

Стеллажи книжные односторонние, шкаф книжный односторонний, стол письменный, шкаф, гарнитура, персональный компьютер (с лицензионным программным обеспечением: Windows, Microsoft Office, антивирус Kaspersky Endpoint Security, Adobe Reader, Mozilla Firefox, Media Player Classic). Доступ к юридическим базам информационно-справочной системы "Консультант плюс", "Гарант", официальный интернет-портал правовой информации (через веб-интерфейс), база данных 1С.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

(Приложение 1)

Оценочные материалы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине создаются в соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям соответствующей основной образовательной программы для проведения входного и текущего оценивания, а также промежуточной аттестации обучающихся. оценочные материалы являются составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения ОПОП ВО.

Оценочные материалы — комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательных программ, рабочих программ дисциплин.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности добиться успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов и оценочные материалы в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов и оценочные материалы в целом, обеспечивают получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся. Формы оценочных материалов и критерии оценивания формируемые универсальными и профессиональными компетенциями представлены в таблице 4.

Таблица 4. Оценочные материалы и шкалы оценивания

Наименование оценочного материала	Краткая характеристика оценочного материала	Представление оценочного материала	Шкала оценивания
Промежуточная аттестация -	Средство проверки теоретических знаний и	Темы курсовых работ	*Отметка в системе

курсовая работа	умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу		
Доклад - сообщение –текущая аттестация	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений	**Балльная шкала
Работа на семинаре в виде ответа на вопросы педагогического работника, дополнения к ответам других обучающихся, устный опрос	Проводится в диалоговом режиме. Позволяет выявить знания обучающегося, его умение слушать выступления других обучающихся, улавливать ошибки в выступлениях, давать комплексную оценку выступлениям, а также умение логично выстроить ответ в соответствии с поставленным вопросом. Воспитывает коллективные навыки работы.	Вопросы и задания для семинарских занятий	Университетская (традиционная система)
Реферат – текущая аттестация	Реферат как обзор содержания научной (научно-практической) литературы позволяет выявить умение обучающегося ранжировать правовые проблемы по важности, сравнивать различные точки зрения на предмет исследования, логично и кратко излагать суть научного исследования	Тематика рефератов	***Балльная система
Доклад на дискуссионную тему – текущая аттестация	оценочные материалы, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного	Дискуссионные темы	**Балльная система

	вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения		
Тесты - текущая аттестация	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений	Фонд тестовых заданий	Процентная шкала. Допускается последующий перевод в балльную шкалу
Промежуточная аттестация-экзамен	Позволяет выявить сформированность компетенций	Вопросы к промежуточной аттестации - экзамену	Университетская (традиционная система)

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Университетская (традиционная система)	Шкала оценивания	Описание показателей университетской системы
Отлично	Освоена в полной мере	высокий уровень освоения учебного материала; высокий уровень умения использовать теоретические знания при выполнении практических задач; высокий уровень умения активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике; обоснованность и четкость изложения материала; оформление материала в соответствии с требованиями стандарта; высокий уровень умения ориентироваться в потоке информации, выделять главное; высокий уровень умения четко формулировать проблему, предложив ее решение, критически оценить решение и его последствия; высокий уровень умения определить, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий; высокий уровень умения формулировать собственную позицию, оценку и аргументировать ее.
Хорошо	Освоена	сформированы все учебные умения; теоретические знания использованы при выполнении практических задач; использованы электронные образовательные ресурсы; продемонстрирована определенная обоснованность и четкость изложения материала;

		оформление материала в соответствии с требованиями стандарта; учебная проблема формулируется и предлагается ее решение.
Удовлетворительно	Частично освоена	сформированы только общие учебные умения; теоретические знания недостаточно использованы при выполнении практических задач; есть незначительные отклонения от оформления материала в соответствии с требованиями стандарта.
Неудовлетворительно	Не освоена	теоретические знания использованы при выполнении практических задач, но есть грубые ошибки и неточности; есть значительные отклонения от оформления материала в соответствии с требованиями стандарта.

****Описание показателей и критерии оценивания доклада (доклада дискуссии)**

Таблица 5.

Показатели	Критерии оценивания доклада
5 (пять)	Задание выполнено полностью в экономической терминологии, соответствие содержания теме и плану доклада, умело использованы ссылки на нормативную базу, полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; обоснованность способов и методов работы с материалом; умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. Универсальные и профессиональные компетенции сформированы на повышенном уровне в соответствии с целями и задачами дисциплины.
4 (четыре)	Владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; полнота использования литературных источников по проблеме. Однако задание выполнено не полностью. Проверка правильности формирования и развития компетенций выявила следующие недостатки: Вопрос раскрыт более чем наполовину, но без ошибок либо: — имеются незначительные и/или единичные ошибки, либо: — использованы ссылки менее чем на половину рекомендованных по данному вопросу источников, либо: — допущены 1–2 фактические ошибки. Универсальные и профессиональные компетенции сформированы на высоком уровне.
3 (три)	Владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; соблюдение требований к объему реферата. Однако, проверка правильности формирования и развития компетенций выявила следующие недостатки: Вопрос раскрыт частично либо:

	— ответ написан небрежно, неаккуратно, использованы не общепринятые сокращения, затрудняющие ее прочтение, либо: — допущено 3–4 фактические ошибки. Универсальные и профессиональные компетенция сформированы на пороговом уровне.
2 (два)	Проверка правильности формирования и развития компетенций выявила следующие недостатки: — обнаруживается общее представление о сущности вопроса; — обнаружено отсутствие признаков формирования необходимых компетенций; Универсальные и профессиональные компетенции не сформированы.

*****Описание показателей и критерии оценивания реферата**

5 баллов — содержание реферата соответствует заявленной в названии тематике; реферат оформлен в соответствии с общими требованиями написания и требованиями оформления реферата; реферат имеет чёткую композицию и структуру; в тексте реферата отсутствуют логические нарушения в представлении материала; корректно оформлены и в полном объёме представлены список использованной литературы и ссылки на использованную литературу в тексте реферата; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; реферат представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

4 балла — содержание реферата соответствует заявленной в названии тематике; реферат оформлен в соответствии с общими требованиями написания реферата, но есть погрешности в техническом оформлении; реферат имеет чёткую композицию и структуру; в тексте реферата отсутствуют логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлены список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; корректно оформлены и в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте реферата; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; реферат представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

3 балла — содержание реферата соответствует заявленной в названии тематике; в целом реферат оформлен в соответствии с общими требованиями написания реферата, но есть погрешности в техническом оформлении; в целом реферат имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте реферата есть логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлен список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте реферата; есть единичные орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; в целом реферат представляет собой самостоятельное исследование, представлен анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

2 балла — содержание реферата соответствует заявленной в названии тематике; в реферате отмечены нарушения общих требований написания реферата; есть погрешности в техническом оформлении; в целом реферат имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте реферата есть логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлен список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в

полном объеме представлены ссылки на использованную литературу в тексте реферата; есть частые орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; реферат не представляет собой самостоятельного исследования, отсутствует анализ найденного материала, текст реферата представляет собой непереработанный текст другого автора (других авторов).

***Критерии оценки выполнения бизнес -кейса**

Критериями оценки выполненного кейс-задания являются:

1. Научно-теоретический уровень выполнения кейс-задания и
2. Полнота решения кейса.
3. Степень творчества и самостоятельности в подходе к анализу кейса и его решению.
4. Доказательность и убедительность.
5. Полнота и всесторонность выводов.
6. Наличие собственных взглядов на проблему.

«Отлично» — кейс–задание выполнено полностью, обучающийся (магистрант) приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию.

«Хорошо» — кейс–задание выполнено полностью, но обучающийся (магистрант) не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены.

«Удовлетворительно» — кейс–задание выполнено более чем на 2/3, обучающийся (магистрант) не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует.

«Неудовлетворительно» — кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Успешное усвоение дисциплины предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе — самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и практических рекомендаций лидеров в области экономической науки — ведущих российских организаций и зарубежных компаний.

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблеме дисциплины, анализа научных концепций.

Подготовка к самостоятельной работе.

Самостоятельная работа (**практические занятия**) — форма систематических учебно-теоретических занятий, с помощью которых обучающиеся изучают тот или иной раздел определенной научной дисциплины, входящей в состав учебного плана. При подготовке к самостоятельной работе (практические занятия) следует использовать основную литературу из представленного списка, а также руководствоваться приведенными указаниями и рекомендациями. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке.

Общие рекомендации. Изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Оценка результатов освоения дисциплины

Критерии оценивания степени полноты и качества освоения компетенций в соответствии с планируемыми результатами обучения.

Оценка работы обучающегося в течение семестра по дисциплине осуществляется педагогом в соответствии с разработанной им системой контроля за усвоением различных разделов изучаемой дисциплины. Оценка результатов освоения дисциплины обучающимися очно-заочной форме обучения осуществляется по 100-балльной шкале в соответствии рейтинговой системой оценивания знаний обучающихся (табл. 9). Рейтинговая система оценки по курсу «Управление изменениями в организациях» для обучающихся очно-заочной форме обучения по направлению подготовки 38.04.02 Экономика направленность «Управление проектами»

Таблица 6. Рейтинговая система оценки для обучающегося очно-заочной формы обучения

№ п/п	Виды мероприятий в рамках текущего контроля	Количество баллов
1	2	3
1 текущая аттестация		
1.1	Выполнение расчетно-аналитических работ №1-2	15
1.2	Тестирование по разделу 1 дисциплины	10
	ИТОГО за первую текущую аттестацию	25
2 текущая аттестация		
2.1	Выполнение расчетно-аналитических работ №3-4	15
2.2	Тестирование по разделу 2 дисциплины	10
	ИТОГО за вторую текущую аттестацию	25
3 текущая аттестация		
3.1	Индивидуальная презентация результатов исследования	40
3.3	Тестирование по разделу 2 дисциплины	10
	ИТОГО за третью текущую аттестацию	50
	ВСЕГО	100

Общесистемные требования к реализации программы бакалавриата.

Организация располагает на праве собственности материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы магистратуры по Блоку 1 «Дисциплины» и Блоку 3 «Государственная итоговая аттестация» в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде Организации из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее — сеть «Интернет»), как на территории Организации, так и вне ее.

Формы промежуточной аттестации по дисциплине

Программой дисциплины предусмотрены следующие формы промежуточной аттестации: 2 семестр — зачет (очно-заочная форма). Время проведения промежуточной аттестации — согласно расписанию — 9.30 ч.; для очно-заочной и заочной формы обучения — с 15.00 ч.

Электронная информационно-образовательная среда образовательной организации обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации программы магистратуры с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий электронная информационно-образовательная среда Организации должна дополнительно обеспечивать:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы магистратуры;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- 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 должно соответствовать законодательству Российской Федерации.

Федеральный закон от 27 июля 2006 г. N 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N 31, ст. 3448; 2020, N 14, ст. 2035), Федеральный закон от 27 июля 2006 г. N 152-ФЗ "О персональных данных" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N 31, ст. 3451; 2018, N 1, ст. 82).

При реализации программы магистратуры в сетевой форме (не применяется) требования к реализации программы магистратуры должны обеспечиваться совокупностью ресурсов материально-технического и учебно-методического обеспечения, предоставляемого организациями, участвующими в реализации программы магистратуры в сетевой форме.

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину, проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным

профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин и подлежит обновлению (при необходимости).

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Методические рекомендации к самостоятельной работе

9.1. Цели и задачи самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Управление изменениями в организациях»

Цель методических рекомендаций по самостоятельной работе обучающихся — формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, выполнение курсовой работ. Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности. Самостоятельная работа способствует раскрытию теоретико-методологических характеристик и способов организации самостоятельной работы обучающихся, позволяющие более эффективно работать с учебной и научной литературой, критически осмысливать прочитанный и изученный материал, овладевать фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками по профилю будущей специальности, опытом творческой, исследовательской деятельности, развивать самостоятельность, ответственность и организованность, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровней.

Задачи самостоятельной работы обучающихся: систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся; углубление и расширение теоретической подготовки; формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу; развитие познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации; развитие исследовательских умений; использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий и на занятиях семинарского типа (практические занятия) для эффективной подготовки к промежуточной аттестации – курсовая работа, экзамену.

Функции самостоятельной работы:

- **развивающая** (повышение культуры умственного труда, приобщение к творческим видам деятельности, обогащение интеллектуальных способностей обучающихся);
- **информационно-обучающая** (учебная деятельность обучающихся на аудиторных занятиях, неподкрепленная самостоятельной работой, становится мало результативной); ориентирующая и стимулирующая (процессу обучения придается ускорение и мотивация);
- **воспитательная** (формируются и развиваются профессиональные качества специалиста и гражданина);

- **исследовательская** (новый уровень профессионально-творческого мышления).

В основе самостоятельной работы лежат следующие принципы: развития творческой деятельности; целевого планирования; личностно-деятельностного подхода.

Для организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность обучающихся к самостоятельной деятельности; мотивация получения новых знаний;
- наличие и доступность всего необходимого учебно-методического и справочного материала;
- наличие учебно-методической литературы, согласно «Рабочей программе дисциплины»;
- наличие системы регулярного контроля качества выполненной самостоятельной работы;
- регулярная консультационная помощь педагогических работников.

Самостоятельная работа обучающихся проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- формирования практических умений и навыков;
- развития исследовательских умений;
- получения навыков эффективной самостоятельной профессиональной (практической и научно-теоретической) деятельности.

Основные формы самостоятельной работы:

- изучение учебной, научной и методической литературы, материалов периодических изданий с привлечением электронных средств официальной, статистической, периодической и научной информации;
- подготовку эссе, докладов и рефератов, написание курсовых и выпускных квалификационных работ магистерских диссертаций);
- участие в работе студенческих конференций, в комплексных научных исследованиях;
- подготовка к промежуточной аттестации — курсовая работа, экзамену.

Самостоятельная работа приобщает обучающихся:

- к научному творчеству,
- поиску и решению актуальных современных проблем.

Материально-техническое обеспечение самостоятельной работы обучающихся предполагает: наличие специальных аудиторий, в том числе кабинетов для самостоятельной работы обучающихся — компьютерный класс, а также оснащённость учебных кабинетов необходимым оборудованием, наглядными пособиями, выходом в Internet для максимального удобства самостоятельной работы обучающихся.

9.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающегося включает:

Методическое обеспечение самостоятельной работы педагогическим работником состоит из:

- определения учебных вопросов, которые обучающиеся должны изучить самостоятельно;
- подбора необходимой учебной литературы, обязательной для проработки и изучения;
- поиска дополнительной научной литературы, к которой обучающиеся могут обращаться по желанию, при наличии интереса к данной теме;

- определения контрольных вопросов и заданий, позволяющих обучающимся самостоятельно проверить качество полученных знаний;
- организации консультаций педагогических работников с обучающимися для разъяснения вопросов, вызвавших затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

Самостоятельная работа может выполняться обучающимся в читальном зале библиотеки, в компьютерных классах, а также в домашних условиях. Организация самостоятельной работы обучающихся предусматривает контролируемый доступ к базам данных, к ресурсу Интернет. Предусмотрено получение обучающимися профессиональных консультаций, контроля и помощи со стороны педагогических работников.

Самостоятельная работа обучающихся подкрепляется учебно-методическим и информационным обеспечением, включающим учебники, учебно-методические пособия, конспекты материалов занятий лекционного типа.

Результат выполнения задания представляется в устной или письменной форме и учитывается при проведении промежуточной аттестации по завершению изучения дисциплины

9.3. Виды и формы самостоятельной работы обучающегося

Для индивидуализации образовательного процесса самостоятельной работы обучающихся можно разделить на базовую и дополнительную.

Базовая самостоятельная работа обучающихся может включать следующие формы работ: изучение материала лекционного типа и учебной литературы; поиск (подбор) и обзор литературы, и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме дисциплины; выполнение домашнего задания, выдаваемого на занятиях семинарского типа (практические занятия); написание реферата (эссе) по заданной проблеме. Подготовка к промежуточной аттестации — курсовая работа, экзамен.

Дополнительная самостоятельная работа обучающихся направлена на углубление и закрепление знаний обучающегося, развитие аналитических навыков по проблематике дисциплины. К ней относятся: участие в научных студенческих конференциях, научных семинарах и олимпиадах; анализ научной публикации по заранее определенной педагогическим работником теме; анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов и др. Подготовка к промежуточной аттестации — курсовая работа, экзамен.

В учебном процессе высшего учебного заведения выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная и внеаудиторная.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством педагогического работника и по его заданиям. Основными формами самостоятельной работы обучающихся с участием педагогических работников являются: текущие консультации; занятия семинарского типа (практические занятия), как форма контроля освоения теоретического содержания дисциплин; прием и разбор домашних заданий (в часы занятий семинарского типа (практические занятия)).

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется обучающимися по заданию педагогического работника, но без его непосредственного участия. Основными формами самостоятельной работы обучающихся без участия ПР являются: формирование и усвоение содержания материалов конспекта занятия лекционного типа на базе рекомендованной ПР учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.); написание рефератов, эссе; подготовка к занятиям семинарского типа (практические занятия); подготовка сообщений, докладов, заданий; составление

аннотированного списка статей из соответствующих журналов по отраслям знаний; углубленный анализ научно-методической литературы; выполнение заданий по сбору материала во время практик; подбор материала, который может быть использован для написания рефератов, подготовка презентаций; подготовке к написанию курсовой работы; подготовка к занятиям, проводимым с использованием активных форм обучения; анализ деловых ситуаций.

Текущая самостоятельная работа обучающегося

Текущая самостоятельная работа обучающегося нацелена на углубление и закрепление знаний, развитие практических умений:

- *поиск, анализ, структурирование и презентация информации;*
- *выполнение расчетных работ;*
- *исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах;*
- *анализ научных публикаций по заранее определенной педагогическим работником теме.*

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа ориентированная на развитие интеллектуальных умений, комплекса универсальных профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала обучающегося. В результате самостоятельной подготовки обучающийся овладевает следующими компетенциями: **УК-3; ПК-3.**

Самостоятельная работа включает следующие виды деятельности:

- работа с материалом занятий лекционного типа, и учебной литературой;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме дисциплины, написание реферата (эссе, доклада, научной статьи) по заданной проблеме;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- подготовка к занятиям семинарского типа (практическим занятиям);
- подготовка к текущей аттестации;
- подготовка к промежуточной аттестации –курсовая работа, экзамену

Контроль самостоятельной работы

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как единство двух форм: самоконтроль и контроль со стороны педагогических работников.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине
Б1.В.ДВ.01.01 «Управление изменениями в организациях»**

ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Таблица 1.

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции и индикатора	Количество заданий	Наименование оценочного материала
				Вид
1.	Тема 1. Введение в дисциплину «Управление изменениями в проекте»	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8	1	Собеседование, реферат, контрольная работа, тест, доклад,
2.	Тема 2. Планирование как функция управления изменениями в проекте.	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8	1	Собеседование, реферат, контрольная работа, тест, доклад,
3	Тема 3. Разработка сетевых моделей проекта .	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8	1	Собеседование, реферат, контрольная работа, тест, доклад,
4.	Тема 4. Ресурсное управление и стоимостной анализ.	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3	1	Собеседование, реферат, контрольная работа, тест, доклад,

		ПК-3.8		
5.	Тема 5. Организация и контроль как функции управления изменениями в проекте. Алгоритм процесса изменения в проекте.	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8		Собеседование, реферат, контрольная работа, тест, доклад, деловая игра
6.	Тема 6. Контроль и регулирование проекта.	УК-3 УК-3.1 УК-3.4 УК-3.8 ПК-3 ПК-3.1 ПК-3.3 ПК-3.8	1	Собеседование, реферат, контрольная работа, тест, доклад, реинжиниринг процесса управления изменениями проекта, деловая игра

Оценочные материалы по дисциплине являются неотъемлемой частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися основной профессиональной образовательной программы высшего образования и обеспечивает повышение качества образовательного процесса».

Оценочные материалы формируются на бумажном и электронном носителях.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Методические указания и рекомендации по оценке знаний, умений, навыков при собеседовании

Опрос является одним из наиболее распространенных методов при проверке и оценке знаний по дисциплине. Сущность метода заключается в том, что педагогический работник задает обучающемуся вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя таким образом качество и полноту его усвоения. Для того, чтобы проверить знания большего количества обучающихся можно применить письменный опрос. Поскольку устный опрос является вопросно-ответным методом он может перейти в собеседование.

Собеседование — средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Для повышения объективности оценки собеседование может проводиться группой педагогических работников /экспертов. Критерии оценки результатов собеседования зависят от того, каковы цели поставлены перед ним и, соответственно, бывают разных видов:

- индивидуальное (проводит педагогический работник);

- групповое (проводит группа экспертов);
- ориентировано на оценку знаний;
- ситуационное, построенное по принципу решения ситуаций.

Цели проведения собеседования определяют и критерии оценки его результатов, некоторые из которых приведены в таблице 2.

Критерии оценки при собеседовании, формирование компетенций УК-3; ПК-3.

Таблица 2.

Цель собеседования	Критерии оценки результатов
усвоения знаний	глубина, прочность, систематичность знаний
умений применять знания	адекватность применяемых знаний ситуации, рациональность используемых подходов
сформированности профессионально значимых личностных качеств	степень проявления необходимых качеств
сформированности системы ценностей/отношений	степень значимости определенных ценностей, проявленное отношение к определенным объектам, ситуациям
коммуникативных умений	умение поддерживать и активизировать беседу, корректное поведение и др.

Методические указания и рекомендации по оценке деловых игр

Игра как средство оценивания Деловая игра, игровое проектирование — деятельность обучающихся под управлением педагогического работника с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Игра как средств оценивания позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи. Кроме того, игра как метод обучения и контроля используется для решения и оценки комплексных задач: усвоение нового и закрепления старого материала, формирования профессиональных компетенций, развития творческих способностей, эффективность командной работы, способность к совместному решению задач, а также выявить индивидуальный вклад каждого участника. Решение при оценивании, как правило, принимает экспертная наблюдательная комиссия (специально создаваемая, в которую может входить педагогический работник).

Критерии оценки ее результатов, проявляемых в виде демонстрации:

- владение междисциплинарным, комплексным знанием;
- навыков анализа и критического мышления;
- умений коммуникаций, если имитационная игра, то и профессиональных;
- ответственности за последствия принимаемых решений;
- умений в применении типовых схем выработки управленческих решений в проблемных ситуациях;
- творческого мышления;
- умений работы в команде.

Пример игры «Планирование в процессе изменения в проекте»

Подготовка игры.

Руководитель игры:

1. до начала игры распределяет участников игры на группы — высшее руководство фирмы,

специалисты планово-финансового отдела, руководители служб (поставки, производства, сбыта, руководители филиалов, ОТК и др.);

2. проводит инструктивное совещание со всеми участниками игры, на котором ставит конкретные задачи;
3. разрабатывает сценарий, условия и регламент игры.

Участники игры:

1. группа высшего руководства — разрабатывает формы плановых документов и определяет ответственных лиц за их оформление;
2. группа плановиков и финансистов — готовит исходные данные для ведения плановой работы, при наличии компьютера вводит в него необходимую информацию по фирме в целом (исходные данные);
3. группа руководителей служб — каждый по своему отделу готовит предложения и расчеты для разработки соответствующих разделов ТЭО, бизнес- плана, среднесрочного и текущего планов.

Цель игры.

Приобрести практические навыки в подборе исходных данных для ведения плановой работы, приведения их в стройную систему; ознакомить участников с некоторыми формами планов, последовательностью (этапами) разработки плановых документов.

Условия игры:

1. Каждая группа участников должна иметь в своем распоряжении заранее подготовленные формы плановых документов и исходные данные для планирования.
2. Высшим арбитром при рассмотрении условно выделенных материальных и финансовых средств выступает руководитель занятия.
3. В связи с ограниченным количеством учебного времени на игру ее проведение осуществляется по упрощенной схеме: плановые предложения движутся по коммуникации снизу вверх и директивным методом сверху вниз. По горизонтальным связям все вопросы уже согласованы. Предприятие имеет стратегический план развития продукта, бизнес-план, ТЭО и работает на полную мощность.

Сценарий игры.

Руководитель ставит 4 конкретные задачи участникам игры: определить общий объем производства и реализации продукции, рост производительности труда, исчисляемый по нормативно-чистой продукции, по себестоимости продукции — снижение затрат на 1руб. товарной продукции, по качеству продукции — удельный вес продукции высшего качества.

1. Высшее руководство и работники планово-финансового отдела приступают к разработке годовых планов предприятия в целом по указанным в задании четырем показателям.
2. Руководители служб и подразделений разрабатывают квартальные планы для цехов и производств, отгрузки изделий в соответствии с заказами для бригад, номенклатуру продукции в нормо-часах; снижение трудоемкости по второму показателю; затраты цеха (производства) на 1 руб. продукции; лимит материальных ресурсов (в натуральном выражении) по третьему показателю; удельный вес продукции высшего качества и продукции, принятой ОТК с первого предъявления по четвертому показателю.
3. Плановые предложения представляются высшему руководству для утверждения по мере их разработки.
4. После выполнения первого задания разработки планов по четырем показателям (годовых и квартальных) руководитель игры усложняет задание и доводит до сведения участников игры

новое решение высшего руководства о реконструкции одного из производственных предприятий, для чего необходимо подготовить план реконструкции данного предприятия.

5. Для выполнения этой работы педагогического работника (руководитель игры) проводит реорганизацию групп участников игры и формирует новые:

- группа, разрабатывающая общие вопросы проекта реконструкции,— изложение сущности проекта, месторасположение, виды продукции, продолжительность работ, этапы, сроки самоокупаемости и др.;
- группа, рассчитывающая потребности в сырье, топливе, энергии, запасных частях, производственных и вспомогательных площадях, а также строительно-монтажные работы, технологии и др.;
- группа финансистов, определяющая порядок и сроки финансирования, издержки на реализацию проекта, сметную стоимость работ и оборудования, потребность в оборотном капитале, ценообразование и т.д.;
- группа по кадровым вопросам — кадровый состав будущего предприятия, оплата труда по категориям работников, соотношение производственного и обслуживающего персонала и др.

В зависимости от времени на деловую игру педагогический работник ставит задачи группам подготовить свои предложения на основе исходных данных для соответствующих разделов ТЭО.

Работа по составлению ТЭО является сложной и трудоемкой. В ходе одной деловой игры невозможно удовлетворительно решить данную задачу, в связи с чем педагогический работник совместно с высшим руководством фирмы определяет индивидуальные задания участникам игры и дает конкретные домашние задания: разработать один из разделов ТЭО и к определенному сроку представить на обсуждение учебной группы.

Регламент (расписание) деловой игры.

Минимальное время на деловую игру (I этап) — 6 ч.

Из них:

- вступительное слово руководителя и распределение заданий — 15 мин;
- систематизация исходных данных для годовых квартальных планов — 1,5 ч;
- составление плановых предположений и их согласование — 2 ч;
- разработка годовых и квартальных планов — 1,45 ч;
- получение индивидуальных заданий для разработки ТЭО — 30 мин.

Выход (итог) игры.

1. Оформленные и утвержденные годовой и квартальный планы по четырем показателям работы фирмы.
2. Контрольные карточки индивидуальных заданий по разработке разделов ТЭО проекта реконструкции производства по фирме.

Методические указания и рекомендации по подготовке реферата

В процессе написания реферата обучающиеся имеют возможность применить на практике и получить новые знания по дисциплине «Управление изменениями в проекте».

Задачами написания данного реферата являются:

- Систематизация и закрепление знаний по дисциплине «Управление изменениями в проекте»;
- Применение этих знаний при решении практических задач;
- Получение новых знаний.

Структура и основные требования к оформлению реферата

Структура реферата должна включать следующие разделы:

- **Титульный лист** оформляется в соответствии с установленными требованиями. Он должен быть подписан автором.
- **Введение.** Во введение необходимо отразить актуальность и практическую значимость рассматриваемых вопросов, сослаться на отечественный и зарубежный опыт решения аналогичных задач, показать неоднозначность методического и практического решения и возникающих в этой связи вопросов. Введение должно занимать 1-2 страницы машинописного текста, в нем не принято размещать графические и табличные материалы.
- **Основная часть**, состоящая из нескольких параграфов, в которых излагаются теоретические и методические положения реферируемой темы, отечественный и зарубежный опыт. Все параграфы размещаются в тексте реферата последовательно с нумерацией и без группировки.
- **Заключительная часть** с выводами. В заключении необходимо сформулировать выводы по проделанной работе.
- **Приложение.** В приложение целесообразно выносить различные материалы конкретизирующего, иллюстративного, обосновывающего характера, если таковые имеются.
- **Список используемой литературы.** В списке используемой литературы, указываются, в алфавитном порядке, литературные источники, используемые в ходе выполнения работы.

Исходя из рекомендуемой структуры, объем реферата должен составлять около 20-25 страниц компьютерного текста, набранного через полтора интервала, размер шрифта № 14.

В начале реферата приводится его содержания, включающее все разделы реферата с указанием страниц начала каждого раздела и параграфа.

В тексте не должны применяться сокращения слов, за исключением общепринятых.

Страницы реферата, а также таблицы, схемы и рисунки (помимо названия) должны быть пронумерованы. Номер и название таблицы указываются над ней, номер и название рисунка и схемы — под ними. При этом на каждую таблицу, схему или рисунок должна быть ссылка в тексте с анализом приводимых данных. Соответствующие диаграммы, схемы, графики и другие иллюстративные материалы должны быть оформлены на основе принятых унифицированных методов.

Темы рефератов:

1. Инновационный подход к организационному развитию.
2. Трехэтапная модель проведения организационных изменений Курта Левина.
3. Этические проблемы применения методов преодоления сопротивления персонала.
4. Изменения как основа организационного развития.
5. Цели и стратегия организационных изменений в организациях.
6. Значение бизнес-консультирования в проведении реорганизации предприятия.
7. Подготовка персонала геологической организации к организационным изменениям.
8. Приоритеты, интересы и ожидания — ориентиры в осуществлении организационных изменений.
9. Реинжиниринг бизнес-процессов в современных добывающих/геологоразведочных компаниях.
10. Системы вознаграждения на геологическом предприятии как стимул к успеху организационных изменений.
11. Проблемы развития корпоративной культуры российских сырьевых компаний.
12. Современные тенденции развития организационных структур.
13. Влияние НТП на трансформацию методов управления геологоразведочными/горными

предприятиями.

14. Кризис как предпосылка организационного развития.
15. Моделирование стратегии развития сырьевой организации.
16. Методология консультирования реорганизации.
17. Использование методов управленческой психологии в проведении организационных изменений.
18. Создание команд как основа организационной адаптации.
19. Перспективные подходы к реструктуризации управления компаниями.
20. Менеджмент организации в изменяющемся мире (на примере).
21. Развитие новых навыков, опыта и компетенции у сотрудников организации в ходе организационной трансформации.
22. Изменения в сырьевых организации: системный взгляд.
23. Философия корпоративного бизнеса: современный взгляд на российские сырьевые компании.
24. Факторы и направления организационного развития.
25. Взаимосвязь Структура – Организационная культура – Стратегия в процессе реорганизации компании.

Критерии оценки реферата, формирование компетенций УК-3; ПК-3

Новизна текста:

- а) актуальность темы исследования;
- б) самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных);
- в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал;
- г) стилевое единство текста, единство жанровых черт.

Степень раскрытия сущности вопроса:

- а) соответствие плана теме реферата;
- б) соответствие содержания теме и плану реферата;
- в) полнота и глубина знаний по теме;
- г) обоснованность способов и методов работы с материалом;
- е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

Обоснованность выбора источников:

- а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Соблюдение требований к оформлению:

- а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы;
- б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией;
- в) соблюдение требований к объёму реферата.

Рецензент должен чётко сформулировать замечание и вопросы, желательно со ссылками на работу (можно на конкретные страницы работы), на исследования и фактические данные, которые не учёл автор. Рецензент может также указать: обращался ли обучающийся к теме ранее (рефераты, письменные работы, творческие работы, олимпиадные работы и пр.) и есть ли какие-либо предварительные результаты; как обучающийся вёл работу (план, промежуточные этапы,

консультация, доработка и переработка написанного или отсутствие чёткого плана, отказ от рекомендаций руководителя). В конце рецензии руководитель и консультант, учитывая сказанное, определяют оценку. Рецензент сообщает замечание и вопросы обучающемуся за несколько дней до защиты. Рецензентом является научный руководитель.

Оценка 5 ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка 4 ставится — основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка 3 — имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

Оценка 2 — тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Методические указания и рекомендации по написанию эссе

Эссе — средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Особенность эссе от реферата в том, что это самостоятельное сочинение-размышление обучающимся над научной проблемой, при использовании идей, концепций, ассоциативных образов из других областей науки, искусства, собственного опыта, общественной практики и др. Эссе может использоваться на занятиях (тогда его время ограничено в зависимости от целей от 5 минут до 45 минут) или внеаудиторно.

Параметры оценочного материала

Предел длительности контроля	20 мин.
Критерии оценки: – наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); – наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; – адекватность аргументов при обосновании личной позиции – стиль изложения (использование профессиональных терминов, цитат, стилистическое построение фраз, и т.д.) – эстетическое оформление работы (аккуратность, форматирование текста, выделение и т.д.)	max 10 баллов
«5», если	(9 – 10) баллов
«4», если	(7– 8) баллов
«3», если	(5 –6) баллов

Методические указания и рекомендации по подготовке выступления на предложенную тему с использованием презентации

В процессе подготовки и выступления перед аудиторией, обучающиеся имеют возможность обобщить и получить новые знания, выступить по предложенной теме по дисциплине «**Управление изменениями в проекте**».

Задачами подготовки и выступления перед аудиторией являются:

- систематизация и закрепление знаний по дисциплине «Управление изменениями в проекте»;
- применение этих знаний при решении практических задач;
- получение новых знаний;
- получение навыка публичного выступления с использованием в работе современных средств ведения деловых коммуникаций.

Структура, основные требования и правила оформления презентации

Основные тезисы при подготовке:

- проработайте материалы, изложенные на семинарских занятиях (практические занятия);
- определите, в чем состоит цель презентации;
- придумайте начало для привлечения внимания аудитории;
- продумайте остальное содержание презентации, пусть ее структура будет логичной и ясной для понимания (цель, основная часть, выводы);
- создайте визуальные средства, люди лучше воспринимают слуховую информацию, подкрепленную видеорядом;
- ориентируйтесь на аудиторию, создайте впечатление, что презентация была создана именно для этой аудитории;
- подготовьте заметки, постарайтесь как можно реже заглядывать в заметки.
- решите, как будете завершать презентацию, пусть у аудитории будет пища для размышлений.

Методические указания и рекомендации по написанию научной статьи

Научная статья как средство оценки может продемонстрировать как уровень владения обучающимся учебным материалом, так и сформированность общих умений работать с информацией.

Критерии оценки статьи, сформированные компетенциями УК-3; ПК-3

- обоснование актуальности темы и степень ее раскрытия;
- соблюдение логики написания статьи;
- соответствие статьи тематике выбранного журнала;
- соблюдение правил автора;
- соблюдение норм оформления научной работы.

Методические рекомендации по написанию доклада

1. Общие положения

- 1.1. Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.
- 1.2. При написании доклада по заданной теме обучающийся составляет план, подбирает основные источники.
- 1.3. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения.
- 1.4. К докладу по крупной теме могут привлекать несколько обучающихся, между которыми распределяются вопросы выступления.

2. Выбор темы доклада

- 2.1. Тематика доклада обычно определяется педагогическим работником, но в определении темы инициативу может проявить и обучающийся.
- 2.2. Прежде чем выбрать тему доклада, обучающемуся необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

3. Этапы работы над докладом

- 3.1. Формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию.
- 3.2. Подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников).
- 3.3. Составление списка использованных источников.
- 3.4. Обработка и систематизация информации.
- 3.5. Разработка плана доклада.
- 3.6. Написание доклада.
- 3.7. Публичное выступление с результатами исследования.

4. Структура доклада:

- 4.1. титульный лист
- 4.2. оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);
- 4.3. введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы);
- 4.4. основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы);
- 4.5. заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации);
- 4.6. список использованных источников доклада.

5. Структура и основные требования к оформлению реферата

Структура реферата должна включать следующие разделы:

- 5.1. **Введение** — это вступительная часть доклада. Обучающийся должен в этом разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи.
- 5.2. **Основная часть.** В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции обучающегося.
В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.
- 5.3. **В заключении** содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел обучающийся, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

5.4. **Список использованных источников** представляет собой перечень использованной литературы, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы.

6. Требования к оформлению доклада

6.1. Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем.

6.2. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения.

6.3. Обязательно должны иметься ссылки

6.4. Структура и содержание на используемую литературу.

6.5. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

Критерии оценки доклада, формирование компетенций УК-3; ПК-3

- актуальность темы исследования;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников;
- соответствие оформления доклада стандартам.

По усмотрению педагогического работника доклады могут быть представлены на семинарах, научно-практических конференциях, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам.

Темы докладов

1. Особенности развития организации и подсистемы
2. Проектирование бизнеса в разрезе элементов
3. Методы проектирования бизнеса
4. Экономическое обоснование изменения проекта
5. Формирование модели изменения проекта
6. Оценка и выбор внешних условий изменения проекта

Темы научных дискуссий

1. Дайте два определения понятию «проект».
2. Дайте определение понятию "изменения в проекте".
3. Каковы задачи изучения дисциплины "Управление изменениями в проекте"?
4. Каковы цели организации управления проектом?
5. Каковы особенности проектной структуры управления изменениями проекта? Функциональной структуры?
6. В чем состоят цели системы контроля за выполнением проекта?
7. Что такое команда? В чём состоит ее отличие от группы?
8. При каких условиях предпочтительно создать команду для проведения изменений? а когда группу?
9. Каковы стадии формирования команды?
10. Каковы особенности стадии «создание рабочих условий»?
11. Приведите модель трёх кругов.
12. Каковы способы повышения эффективности работы команды путем распределения функциональных обязанностей и командных ролей между её членами?
13. Чем управление организационными изменениями отличается от управления изменениями в проекте?
14. Перечислите правила построения иерархии при формировании структуры разбиения работ.
15. В чем состоит назначение матрицы ответственности? Форма матрицы ответственности.

16. Опишите алгоритм ресурсного планирования проекта.

17. Какова роль плана проекта для управления проектными изменениями?

Методические указания и рекомендации по написанию научной статьи

Научная статья как средство оценки может продемонстрировать как уровень владения студента учебным материалом, так и сформированность общих умений работать с информацией.

Критерии оценки статьи:

- обоснование актуальности темы и степень ее раскрытия;
- соблюдение логики написания статьи;
- соответствие статьи тематике выбранного журнала;
- соблюдение правил автора;
- соблюдение норм оформления научной работы

Методические указания и рекомендации по выполнению тестовых заданий

Тестовая система предусматривает вопросы / задания, на которые обучающийся должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность.

На отдельные тестовые задания не существует однозначных ответов, поскольку хорошее знание и понимание содержащегося в них материала позволяет найти такие ответы самостоятельно. Именно на это обучающимся следует ориентироваться, поскольку полностью запомнить всю получаемую информацию и в точности ее воспроизвести при ответе невозможно.

Кроме того, вопросы в тестах могут быть обобщенными, не затрагивать каких-то деталей.

Тестовые задания сгруппированы по темам дисциплины. Количество тестовых вопросов / заданий по каждой теме дисциплины определено так, чтобы быть достаточным для оценки знаний обучающегося по всему пройденному материалу.

Тесты по дисциплине «Управление изменениями в организациях»

Реализация компетенции УК-3

1. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
низкий профессионализм персонала

- **внешние и внутренние**
- внешние, внутренние, психологические
- логические, социологические, психологические

2. Основные уровни организационных изменений

- +индивидуальный, групповой, системный
- внешний и внутренний
- логический, социологический, психологический

3. Правила (принципы) проведения изменений

- **обоснованы специалистами по управлению изменениями**
- в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- организация формулирует самостоятельно

4. Цель изменений

- сократить персонал
- устранить недостатки во внутренней среде организации
- изменить выпускаемые продукты и структуру
- **устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды**

- невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
5. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена
 - Коттером
 - Грейнером
 - Мильнером
 - **Левином**
 6. Модель Кемерон и Грина
 - делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
 - акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
 - **описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений**
 - расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
 7. Знание моделей процесса организационных изменений
 - представляет интерес для ученых
 - не имеет смысла при планировании изменений
 - представляет интерес для обучающихся
 - **имеет практическое и теоретическое значение**
 8. Модели процесса организационных изменений
 - противоречат друг другу
 - должны одновременно использоваться при проведении изменений
 - **могут иметь разное количество этапов**
 9. Модель Коттера
 - делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
 - **расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе**
 - акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
 - описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
 10. Модель процесса организационных изменений
 - набор математических формул
 - **упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений**
 - описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
 - в практике управления изменениями не используется
 11. Для проведения изменений в организации требуется
 - желание руководства
 - наличие проблем
 - **наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства**
 - отсутствие сопротивления изменениям
 12. Диагностика — анализ производственной деятельности
 - **анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения** необходимости и

направлений изменений в организации

- анализ кадрового состава
- анализ финансового состояния

13. Модель Надлера-Ташмена

- **описывает текущее состояние и основные направления изменений**
- описывает основные этапы проведения изменений
- описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

14. Модель К.Левина "Анализ поля сил"

- **описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения**
- описывает текущее состояние и основные направления изменений
- показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- описывает основные этапы проведения изменений

15. Аналитическая стратегия организационных изменений используется

- при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- **при решении технических проблем**
- в кризисных ситуациях, жестких условиях

16. Директивная стратегия организационных изменений используется

- при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- **в кризисных ситуациях, жестких условиях**
- при решении технических проблем

17. Стратегия соучастия организационных изменений используется

- **при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении**
- при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в кризисных ситуациях, жестких условиях
- при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- при решении технических проблем

Реализация компетенции ПК-3

1. Нормативная стратегия организационных изменений используется

- при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- **при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом**

сильном сопротивлении

- при решении технических проблем
 - в кризисных ситуациях, жестких условия
 - при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
2. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений
- экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности
 - выделение ресурсов для устранения рисков
 - **избегание, снижение, страхование, перемещение**
3. Проекты организационных изменений имеют
- **высокую степень риска и неопределённости**
 - среднюю степень риска и неопределённости
 - низкую степень риска и неопределённости
4. Применение программных продуктов
- **влияет на качество разработки и реализации проектов изменений**
 - не оказывает влияния на качество разработки и реализации проектов изменений
 - существенно удорожает проект изменений
5. Современные информационные технологии
- дают возможность управлять отдельными этапами процесса изменений
 - **дают возможность управлять всеми этапами процесса организационных изменений**
 - имеют ограниченное применение в проектах изменений
 - требуют серьезной адаптации к проектам изменений
6. Стратегия соучастия организационных изменений используется
- **при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении**
 - при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
 - в кризисных ситуациях, жестких условиях
 - при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении при решении технических проблем
7. Аналитическая стратегия организационных изменений используется
- при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
 - при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
 - при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
 - **при решении технических проблем**
 - в кризисных ситуациях, жестких условиях
8. Директивная стратегия организационных изменений используется
- при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
 - при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
 - при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
 - **в кризисных ситуациях, жестких условиях**

- при решении технических проблем
9. Типология видов организационных изменений
- не имеет смысла при планировании и проведении изменений
 - **имеет практическое и теоретическое значение**
 - представляет интерес для студентов
 - представляет интерес для ученых
10. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
- низкий профессионализм персонала
 - **внешние и внутренние**
 - внешние, внутренние, психологические
 - логические, социологические, психологические
11. Основные уровни организационных изменений
- **индивидуальный, групповой, системный**
 - внешний и внутренний
 - логический, социологический, психологический
 - закрытый и открытый
12. Правила (принципы) проведения изменений
- **обоснованы специалистами по управлению изменениями**
 - в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
 - организация формулирует самостоятельно
 - невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
13. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена
- Коттером
 - Грейнером
 - Мильнером
 - **Левином**
14. Модель Кемерон и Грина делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- **описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений**
 - расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
15. Знание моделей процесса организационных изменений
- представляет интерес для ученых
 - не имеет смысла при планировании изменений
 - представляет интерес для студентов
 - **имеет практическое и теоретическое значение**
16. Модели процесса организационных изменений
- противоречат друг другу
 - должны одновременно использоваться при проведении изменений
 - **могут иметь разное количество этапов**
17. Модель Коттера делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации

- расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

18. Модель процесса организационных изменений

набор математических формул

- упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- в практике управления изменениями не используется

Критерии оценки реинжиниринга изменений в проекте, формирование компетенций УК-3; ПК-3

Реинжиниринг изменений в проекте

Тема: Сущность и принципы реинжиниринга изменений в проекте

Вопросы, обсуждаемые в ходе дискуссии

1. Совершенствование и проектирование — две методологии организационного развития
2. Реинжиниринг изменений в проекте и его основные принципы
3. Последствия проведения реинжиниринга изменений в проекте для организации и ее отдельных элементов
4. Факторы, способствующие успеху реинжиниринга изменений в проекте
5. Причины неудач проектов реинжиниринга бизнес-процессов

Практические ситуации для анализа

Ознакомьтесь с примерами практического использования перепроектирования процессов организации и приведите факты, подтверждающие, что в рассмотренных ситуациях действительно имел место реинжиниринг бизнес-процессов.

При выполнении задания необходимо знать, что реинжинирингу свойственны следующие четыре аспекта:

1. Ориентация на процесс. Положительный результат должен быть получен не благодаря ориентации на узкую задачу, решаемую в predetermined организационных границах, а благодаря рассмотрению всего процесса в целом.
2. Амбиции. Компания должна ставить перед собой цель обеспечить качественный прорыв в решении задачи, ее не устраивает улучшение на 10-50%, обеспечиваемое автоматизацией.
3. Отказ от устоявшихся правил. Компания при проведении реинжиниринга вынуждена отказаться от установленных ранее незыблемых правил ведения бизнеса.
4. Информационные технологии. Средствами, которые позволяют компании отказаться от устаревших правил и создать модели новых процессов, скачкообразно улучшив основные показатели, являются информационные технологии.

Вопросы, изучаемые самостоятельно :

1. Подходы М. Хаммера и Т. Дайвенпорта к проведению реинжиниринга бизнес-процессов: суть, достоинства и недостатки
2. Основные этапы проведения РБП и их содержание
3. Основания для начала работ по реинжинирингу
4. Разработка образа будущей компании
5. Обратный инжиниринг

6. Проблемы внедрения результатов проекта реинжиниринга и способы их разрешения

Примерные вопросы к зачету (промежуточная аттестация)

1. Основные этапы эволюции управленческой мысли, отражающие нарастание влияния нестабильной внешней среды.
2. Использование матрицы «рост-доля рынка» БКГ с целью обоснования стратегии изменений в организации.
3. Использование матрицы «МакКинзи» с целью обоснования стратегии изменений в организации.
4. Жизненный цикл развития организации по модели Л. Данко: этапы развития, краткая характеристика этапов.
5. Этапы и кризисы развития организации по Л. Грейнеру.
6. Схема функционирования организации как открытой системы. Поясните понятия «вход», «выход», «внешняя среда», «обратная связь».
7. Какие структурные характеристики организации Вам известны?
8. Какие контекстные характеристики организации Вам известны?
9. В чем заключается ситуационный подход в управлении организацией? Приведите этапы использования ситуационного подхода.
10. Что такое организационные переменные? Какова их роль в управлении организационными изменениями?
11. Что такое организационные переменные? Перечислите важнейшие внутренние переменные организации. Перечислите важнейшие переменные внешней среды.
12. Каковы важнейшие особенности внешней среды организации в современном мире?
13. Какие внешние организационные переменные относят к группе переменных *прямого воздействия* на организацию? Какие внешние организационные переменные относят к группе переменных *косвенного воздействия* на организацию?
14. Роль внешней среды в управлении организационными изменениями. Направления анализа внешней среды: факторы воздействия и компоненты анализа.
15. Роль анализа факторов внутренней среды организации для процесса организационных изменений. Области и объекты анализа сильных и слабых сторон организации.
16. Модель процесса успешного проведения изменений Л. Грейнера.
17. Каковы причины сопротивления изменениям со стороны работников? Какие методы могут использоваться для преодоления сопротивления изменениям?
18. Классификация сопротивления персонала организационным переменам. Формы сопротивления.
19. Классификация организационно-экономических изменений *по глубине*: ранг глубины изменений, характеристика изменений, примеры.
20. Классификация организационных изменений по различным признакам.
21. Каковы основные положения теории кризисов? В чем состоит положительная роль кризиса для процесса проведения изменений?
22. Какие меры по управлению кризисной ситуацией может принимать организация на своем уровне?
23. Кривая реакции персонала на проводимые изменения.
24. Динамика отношения персонала к изменениям: «кривая перемен».
25. Модель проведения изменений К. Левина.
26. Технология профилактики сопротивления изменениям со стороны персонала предприятия.

27. Технология преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала предприятия.
28. Что такое организационное развитие? (Определение организационного развития У. Френча и С. Белла). Суть организационного развития.
29. Каковы основные положения организационного развития (подход У. Френча и С. Белла)?
30. Приведите предпосылки и ценности, лежащие в основе организационного развития.
31. Что такое участие в организационном развитии (ОР)? Приведите виды участия в ОР.
32. Что такое бизнес-процесс? Понятие, сущность реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии.
33. Ключевые особенности реинжиниринга бизнес-процессов, отличающие его от других способов проведения организационных изменений.
34. Каковы ситуации, в которых целесообразно применение реинжиниринга бизнес-процессов при реализации программы изменений в организации?
35. Универсальная модель реинжиниринга функциональной структуры организации.
36. Преимущества и недостатки реинжиниринга.
37. Опишите три вида общих потребностей, характерных для рабочего коллектива, как формальной группы. Модель «трех кругов».
38. Функции группы: а) функции выполнения задач группы; б) функции, направленные на поддержание отношений в группе.
39. Координатная сетка управления группой Р. Блейка и Д. Моутона.
40. «Пирамида потребностей» А. Маслоу, её применение в управлении коллективами.
41. Методы проведения изменений: применение власти, переподготовка специалистов, разумные расчеты. Их сущность и отличия.
42. Что такое стратегия изменений? Какие факторы определяют выбор стратегии?
43. Вовлечение сотрудников в программу проведения изменений как важнейший метод преодоления сопротивления при реализации стратегии изменений. Схема степени и форм вовлечения в изменения.
44. Основные виды стратегий изменений. Подходы и способы реализации.
45. Использование линии стратегического континуума для избрания стратегии изменений: критерии и факторы, определяющие положение стратегии в стратегическом континууме.
46. Командные роли: личностные качества и возможные недостатки, присущие каждой роли.
47. Роль консультирования в процессе проведения организационных изменений.
48. Три типа социокультурных элементов.
49. Модель силового поля.
50. Модель «EASIER».

Критерии промежуточной аттестации — зачет

по дисциплине и оценки сформированности компетенций УК-3; ПК-3

Промежуточная аттестация — зачет считается сданным в случае развернутого, полного устного ответа, в котором выдерживается план, содержащий введение по заданному вопросу, сообщение основного материала, заключение (вывод), характеризующий личную, обоснованную позицию обучающегося по спорным вопросам, при ответе на вопрос допускается несколько ошибок, которые можно самостоятельно исправить при помощи наводящих вопросов педагогического работника, язык ответа должен быть грамотным.

Промежуточная аттестация — зачет считается не сданным в случае, если учащийся во время устного ответа не может найти правильный ответ, даже при помощи наводящих вопросов

педагогического работника, язык ответа стилистически не выдержан — логическое изложение материала отсутствует.