


АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

СОГЛАСОВАНО

Руководитель УЛАОП

  
подпись Сталькина У.М.  
ФИО  
« 31 » августа 2020 г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

  
подпись Перов С.Н.  
ФИО  
« 31 » августа 2020 г.


РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

название дисциплины

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Менеджмент организации
Квалификация	бакалавр
Год начала подготовки по программе	2020
Форма(ы) обучения	очная, заочная
Кафедра	менеджмента

Руководитель  
образовательной программы

  
подпись Горбунова О.А.  
ФИО  
« 31 » августа 2020 г.

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента  
/протокол заседания № 1 от 31.08.2020/

Заведующий кафедрой

  
подпись Горбунова О.А.  
ФИО

Самара  
2020

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

Планируемые результаты обучения по дисциплине/ Планируемые результаты освоения ОПОП ВО	
<i>Владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6)</i>	
Знает:	Теоретические основы управления изменениями
Умеет:	Выбирать и применять методы принятия решений в ходе управления изменениями в операционной (производственной) деятельности организации.
Владеет	Навыками выбора и применения методов принятия решений в ходе управления изменениями в операционной (производственной) деятельности организации.
<i>Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6)</i>	
Знает:	Теоретические основы проведения организационных изменений, принципы разработки программ организационного развития, способы преодоления сопротивления изменениям
Умеет:	Осуществить выбор цели, сформулировать задачи и разработку программы организационных изменений
Владеет	Навыками выбора методов управления изменениями, методами обоснования решений, связанных с организационными изменениями

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Индекс дисциплины по учебному плану	Курс, семестр изучения дисциплины (очная / заочная форма обучения)
Б1.Б	
<b>Б1.Б.24</b>	2 курс, 4 семестр / 3 курс, 6 семестр
Б1.В.ОД	

## 3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Объем дисциплины,  
в т.ч. контактной (по видам учебных занятий) и самостоятельной работы студентов**

Виды учебной работы	Объем, часов/ЗЕТ		Распределение по семестрам* (очная/заочная форма обучения)			
	очная форма обучения	заочная форма обучения				
Контактная работа, в т.ч.:	72	12				
Лекции (Л)	36	4				
Практические занятия (ПЗ)	36	8				
Лабораторные работы (ЛР)						
Самостоятельная работа (СР)	36	92				
Контроль – зачет с оценкой		4				
Итого объем дисциплины	108/3	108/3				

\*Указывается, если обучение по дисциплине ведется в течение нескольких семестров

**Объем дисциплины по тематическим разделам и видам учебных занятий**

Наименование тематического раздела дисциплины	Количество часов (очная/заочная форма обучения)
---	--

Наименование тематического раздела дисциплины	Количество часов (очная/заочная форма обучения)			
	Л	ПЗ	ЛР	СР
Введение в дисциплину «Управление изменениями»	2/-	2/-	-	-/4
Состояние и проблемы управления изменениями в отечественных организациях	4/-	4/-	-	4/9
Система управления изменениями в организациях	4/-	4/-	-	4/10
Моделирование процесса организационных изменений	4/-	4/1	-	4/10
Отношение персонала организации к изменениям	4/1	2/1	-	4/10
Инструментарий диагностики готовности организации к проведению изменений	4/1	4/1	-	4/10
Методы управления изменениями	4/1	4/1	-	4/10
Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменения в организации	4/-	4/2	-	4/10
Игровое моделирование процесса управления изменениями в организации	4/-	4/-	-	4/10
Экономические результаты процесса управления изменениями в организации	2/1	4/2		4/10
Итого	36/4	18/8	-	36/92

#### Содержание тематических разделов дисциплины

Наименование раздела	Содержание раздела
Введение в дисциплину «Управление изменениями»	Объект и предмет дисциплины. Роль и место дисциплины в образовательной траектории обучающихся по ОПОП ВО. Понятие и сущность процесса управления изменениями. Цели и задачи курса. Связь дисциплины с другими предметами. Методология преподавания. Необходимость постоянного внесения изменений в организациях и ее структуры.
Состояние и проблемы управления изменениями в отечественных организациях	Проблематизация противоречий и барьеров в деятельности в процессах организации. Осмысление концепции управления изменениями в России. Развитие теории и методологии организационных изменений в стране и за рубежом. Классификация изменений.
Система управления изменениями в организациях	Понятия «система управления» и «система управления изменениями». Подходы и принципы проведения изменений. Структурные части процесса управления изменениями. Входы, выходы и ресурсы системы управления изменениями организации. Содержательная интерпретация результатов анализа экономических результатов деятельности предприятия (организации).
Моделирование процесса организационных изменений	Понятие модели процесса организационных изменений Постановка цели и задач программ управления изменениями в организации. Подготовка модели проекта управления изменениями в организации. Содержание элементов модели управления изменениями в организации.
Отношение персонала организации к изменениям	Понятие отношения персонала организации к изменениям Содержание шкал отношений работников организации изменениям организации. Основные положения и структура отношений управле-

Наименование раздела	Содержание раздела
	ния изменениями в организации в рыночных условиях.
Инструментарий диагностики готовности организации к проведению изменений	Понятие технологии определения отношения персонала к организационным изменениям. Основные процедуры диагностики управления изменениями в организации. Специфика методик исследования отношения к изменениям в организации в различных сферах деятельности. Содержательная интерпретация результатов использования инструментов диагностики готовности организации к проведению изменений.
Методы управления изменениями	Понятия методов управления изменениями Логические, социальные и психологические средства управления изменениями в организации. Содержание процедур использования различных методов в рамках технологий управления изменениями в организации.
Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменения в организации	Проекты и программы организационных изменений. Технологизация процессов управления изменениями в организации. Формы и содержание технологий профилактики и преодоления сопротивления управления изменениями в организации. Источники данных о сопротивлении изменениям в организации. Содержательная интерпретация результатов технологизации процессов изменения в организации.
Игровое моделирование процесса управления изменениями в организации	Понятие и назначение игрового моделирования управления изменениями в организации. Цели, задачи и области применения игрового моделирования управления изменениями в организации. Структура игрового комплекса. Игровой коллектив: состав, функции, роли. Сценарий игрового моделирования разработки программ управления изменениями в организации. Информационное обеспечение игрового процесса. Содержательная интерпретация результатов игрового моделирования процесса управления изменениями в организации.
Экономические результаты процесса управления изменениями в организации	Понятие экономического результата деятельности организации. Показатели оценки эффективности проектов и программ внедрения изменений в организации, в т.ч. количественные и качественные. Формирование условий для повышения результативности внедрения изменений в организации в рыночных условиях. Основные показатели экономических результатов внедрения программ изменений в организации. Содержательная интерпретация результатов внедрения программ изменений в организации.

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При проведении учебных занятий по дисциплине Университет обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей Самарской области).

Образовательные технологии

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
Проблемное обучение	Активное взаимодействие обучающихся с проблемно-представленным содержанием обучения, имеющее целью развитие познавательной способности и активности, творческой самостоятельности обучающихся.	Поисковые методы обучения, постановка познавательных задач с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Концентрированное обучение	Погружение обучающихся в определенную предметную область, возможности которого заложены в учебном плане образовательной программы посредством одновременного изучения дисциплин, имеющих выраженные междисциплинарные связи. Имеет целью повышение качества освоения определенной предметной области без увеличения трудоемкости соответствующих дисциплин.	Методы погружения, учитывающие динамику и уровень работоспособности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Развивающее обучение	Обучение, ориентированное на развитие физических, познавательных и нравственных способностей обучающихся путём использования их потенциальных возможностей с учетом закономерностей данного развития. Имеет целью формирование высокой самомотивации к обучению, готовности к непрерывному обучению в течение всей жизни.	Методы вовлечения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в различные виды деятельности на основе их индивидуальных возможностей и способностей и с учетом зоны ближайшего развития.
Активное, интерактивное обучение	Всемерная всесторонняя активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством различных форм взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Имеет целью формирование и развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, лидерских качеств, уверенности в своей успешности.	Методы социально-активного обучения с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Рефлексивное обучение	Развитие субъективного опыта и критического мышления обучающихся, осознание обучающимися «продуктов» и процессов учебной деятельности, повышение качества обучения на основе информации обратной связи, полученной от обучающихся. Имеет целью формирование способности к самопознанию, адекватному самовосприятию и готовности к саморазвитию.	Традиционные рефлексивные методы с обязательной обратной связью, преимущественно ориентированные на развитие адекватного восприятия собственных особенностей обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.

Дисциплина реализуется с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Вид занятий (лекции, практические занятия, лабораторные работы и т.д.), форма промежуточной аттестации	Применяемые дистанционные образовательные технологии
Лекции	ДОТ 1 Zoom, ДОТ 4 Moodle
Практические занятия	ДОТ 1 Zoom, ДОТ 4 Moodle, ДОТ 8 работа с электронными обращениями обучающихся: рассылка заданий, проверка письменных работ
Зачет с оценкой	ДОТ 4 Moodle, ДОТ 8 работа с электронными обращениями обучающихся: рассылка заданий, проверка письменных работ

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО И ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### Учебная литература, в том числе:

#### *Основная:*

1. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>

2. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>

3. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации : учебное пособие / К.Э. Оксинайд. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Флинта, 2017. - 182 с. - (Экономика и управление). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9765-0031-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115105>

4. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями : учебное пособие / В.А. Репнев. - Москва : Директ-Медиа, 2013. - 265 с. - ISBN 978-5-4458-3418-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617>

5. Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. - Казань : Познание, 2014. - 136 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн.. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191>

#### *Дополнительная:*

1. Восканов, М.Э. Теоретические аспекты управления социально-экономическими системами в условиях меняющейся институциональной среды : монография / М.Э. Восканов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 215 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-8428-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443429>

2. Основы менеджмента : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 271 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-01061-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118632>

3. Пранович, И.Б. Менеджмент в глобальном масштабе: управленческая проблема, мир без границ, экономическая среда / И.Б. Пранович. - Москва : Лаборатория книги, 2012. - 120 с. - ISBN 978-5-504-00858-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140581>

**Лицензионное программное обеспечение:**

Microsoft Office 2007. Договор 347 от 30.08.2007, договор 989 от 21.11.2008 с Программные технологии;

Microsoft Windows 7 Professional x64 RUS. В рамках подписки Microsoft Imagine (было Dreamspark): договор 48770/CAM3615 от 08.10.2014, акт Tr061184 от 31.10.2014; договор Tr000055182 от 16.11.2015, акт Tr061918 от 08.12.2015; договор Tr000114451 от 01.11.2016 с Софтлайн.

СДО Moodle. Среда дистанционного обучения с открытым исходным кодом (распространяется свободно).

**Профессиональные базы данных:**

<http://www.allcio.ru/cionews/management/115075.html> корпоративная социальная сеть, Менеджмент

<https://www.hse.ru/ba/management/courses/133080841.html> Бакалаврская программа «Менеджмент»

**Информационные справочные системы:**

Справочно-правовая система "Консультант Плюс"

Справочно-правовая система ГАРАНТ

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы учебной мебелью, в том числе мебелью для преподавателя дисциплины, учебной доской, и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, экран, компьютер, звуковые колонки, интерактивная доска).

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Электронно-библиотечные системы (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивает одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Методические указания для преподавателя**

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций. Главное назначение лекции - обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учеб-

ной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических (в т.ч. лабораторные) занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов, выполнения заданий и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с профессиональными базами данных.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий;

- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

Лекции – есть разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований.

При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать студентов при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

Результаты работы на практических занятиях учитываются преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях, и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей оценке в рамках промежуточной аттестации.

### **Особенности реализации дисциплины в отношении лиц из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.



В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Согласно требованиям, установленным Минобрнауки России к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ОВЗ, необходимо иметь в виду, что:

1) инвалиды и лица с ОВЗ по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь;

2) инвалиды и лица с ОВЗ по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при промежуточной аттестации;

- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с экзаменатором);

- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении промежуточной аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность прохождения испытания промежуточной аттестации (зачета, экзамена, и др.) обучающимся инвалидом может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи испытания, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ОВЗ Университет обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для прохождения промежуточной аттестации оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

### **Методические указания для обучающихся**

Для успешного освоения дисциплины студенты должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой. Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того чтобы выделить главное в лекции и правильно ее законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции дает многое. Студенты получают общее представление о ее содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Все это облегчает работу на лекции и делает ее целеустремленной.

#### **Работа с литературой**

При изучении дисциплины студенты должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание студентам следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Данные периодические издания представлены в читальном зале Университета. Для поиска научной литературы по дисциплине студентам также следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: eLIBRARY.RU, ЭБС «Университетская библиотека Online».

При подготовке к практическому занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы студентов определяется текущим контролем. Студент имеет право ознакомиться с ним.

### Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

## 8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Планируемые результаты обучения по дисциплине / Планируемые результаты освоения ОПОП ВО		Показатели оценивания
<i>Владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6)</i>		
Знает:	Теоретические основы управления изменениями	Блок 1 контрольного задания выполнен корректно
Умеет:	Выбирать и применять методы принятия решений в ходе управления изменениями в операционной (производственной) деятельности организации.	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
Владеет:	Навыками выбора и применения методов принятия реше-	Блок 3 контрольного

	ний в ходе управления изменениями в операционной (производственной) деятельности организации.	задания выполнен корректно
<i>Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6)</i>		
Знает:	Теоретические основы проведения организационных изменений, принципы разработки программ организационного развития, способы преодоления сопротивления изменениям	Блок 1 контрольного задания выполнен корректно
Умеет:	Осуществить выбор цели, сформулировать задачи и разработку программы организационных изменений	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
Владеет:	Навыками выбора методов управления изменениями, методами обоснования решений, связанных с организационными изменениями	Блок 3 контрольного задания выполнен корректно

### Типовое контрольное задание

#### БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

##### Выбрать ОДИН правильный ответ

- 1.1. (ОПК-6) К современным тенденциям развития организаций не относятся
  - a. вовлечение работников в управление
  - b. развитие систем управления качеством
  - c. развитие организационных структур
  - d. стабильность штатного расписания
- 1.2. (ОПК-6) В основные классификационные признаки типологии изменений не входят
  - a. преследуемые цели
  - b. источники сил, побуждающих к изменениям
  - c. наличие финансовых средств
  - d. характер побуждения к изменениям
- 1.3. (ПК-6) Принципом, используемым при разработке программы организационного развития, не является
  - a. системность
  - b. непрерывность
  - c. иерархичность
  - d. плановость
- 1.4. (ПК-6) Аналитические и проектные документы программы организационных изменений не должны содержать следующий обязательные атрибуты
  - a. накладные расходы
  - b. название организации
  - c. краткую аннотацию
  - d. этапы программы
- 1.5. (ОПК-6) К способам преодоления сопротивления изменениям не относится
  - a. явное и скрытое принуждение
  - b. перевод на другую работу
  - c. переговоры и соглашение
  - d. участие и вовлечение

##### Выбрать ВСЕ правильные ответы (больше одного)

- 1.6. (ПК-6) К показателям, определяющим эффективность внедрения программы организационных изменений, относятся?

- a. чистый дисконтированный доход
- b. накладные расходы
- c. срок окупаемости
- d. индекс доходности

1.7. (ОПК-6) К основным факторам преодоления сопротивления изменения относятся

- a. достижение общего понимания
- b. значение авторитета руководителя
- c. поддержка изменений лидером группы
- d. области осуществления

1.8. (ПК-6) В процессе внедрения программы организационных изменений оформляются следующие документы

- a. экономическое обоснование
- b. экспертное заключение
- c. подбор разработчиков
- d. акт внедрения

### Заполнить пропуски

1.9. (ОПК-6) Назовите и обоснуйте методы, используемые при внедрении программы организационных изменений (не менее трех)

1.10. (ПК-6) Представьте и обоснуйте важнейшие объекты, включаемые в программу организационных изменений (не менее трех)

## БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. (ПК-6) Установите соответствия между целями и мероприятиями программы внедрения организационных изменений

1. Повышение дохода организации	a. Расширение ассортимента выпускаемой продукции
2. Повышения производительности труда	b. Приобретение и установка нового оборудования
3. Снижение себестоимости продукции	c. Поиск и приобретение более дешевого сырья и материалов
4. Повышение рентабельности продаж	d. Завоевание нового рынка сбыта продукции

2.2. (ПК-6) Установите соответствие между проектными решениями программы внедрения организационных изменений и их документальным оформлением

a. Расширение ассортимента выпускаемой продукции	a. бизнес-план
b. Поиск, приобретение и установка нового оборудования	b. заявка и накладные на поставку оборудования, акт установки и монтажа оборудования
c. Поиск, покупка, доставка более дешевого сырья и материалов	c. договор на поставку и транспортировку ресурсов,, акт приемки ресурсов на склад
d. Разработка системы материального стимулирования работников	d. положение о мотивации персонала

2.3. (ОПК-6) Определите соответствие между и задачами, которые, которые они решают в организациях методами проведения организационных изменений, решающих поставленные задачи

1. организационное решение, означающее передачу выполнения некоторых функций организации (непрофильных или малоэффективных для него) внешнему подрядчику	a. аутсорсинг
--	---------------

2. вывод собственного персонала организации за штат организации-заказчика и оформление его в штат организации-провайдера	b. утстаффинг
с. поиск, сбор, обработку и анализ информации – внутрифирменной, о наиболее сильных конкурентах, об успешных организациях	с. бенчмаркинг
4. перестройка организационной структуры предприятия или корпорации	d. реструктуризация

2.4. (ОПК-6) Определите соответствия методов проведения организационных изменений и процессов, протекающих в организациях

1. Консалтинг	a. Управление продажами продукции (услуг)
2. Ассессмент	b. Управление персоналом
3. Диверсификация	с. Управление производством продукции
4. Бренд-стратегия	d. Управление маркетингом

2.5. (ПК-6) Установите соответствие раздела программы внедрения организационных изменений и вида организационно-распорядительного документа

1. Разработка и вывод на рынок новой продукции	a. бизнес-план
2. Разработка новшеств	b. инновационный проект
3. Перевод работников после переподготовки на другое рабочее место внутри организации	с. штатное расписание
4. Перепроектирование организационной структуры	d. проект реинжиниринга

### БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ

3.1. (ОПК-6) Рассмотрите ситуации возможные ситуации возникновения сопротивления организационным изменениям. При этом укажите причины возникновения сопротивления изменения, принимаемые решения (методы, средства) их преодоления, обоснование принимаемых решений и представьте документальное сопровождение процесса преодоления сопротивления.

Разработайте 3 ситуации сопротивления изменениям (ПК-6). Для лучшего понимания задания представлен пример в виде табл. 1. Продолжительность выполнения задания – 30 минут.

Таблица 1. Ситуации преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

Причины возникновения сопротивления изменениям	Принимаемые решения (методы, средства) преодоления сопротивления	Обоснование принимаемых решений	Организационно-распорядительные документы
1. Необходимость обучения на компьютере	1.1. Предложение уволиться 1.2. Перевод на другую должность 1.3. Обучение на курсах	1.1. Освобождение от занимаемой должности 1.2. Отсутствие необходимости обучения 1.3. Освоение новой профессии	1.1. Приказ директора 1.2. Приказ директора 1.3. Распоряжение начальника отдела кадров

### Методические рекомендации к процедуре оценивания

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

Предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т.п.);

Фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

Контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);

Контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

Восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием.

Оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале.

Подведение итогов оценки компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3},$$

где  $P_i$  – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации  
(сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)

Результат промежуточной аттестации ( $P$ )	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
От 0 до 36	Не сформирована.	Неудовлетворительно (не зачтено)	F (не зачтено)
«Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции.			
От 37 до 49	Уровень владения компетенцией недостаточен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Неудовлетворительно (не зачтено)	FX (не зачтено)
«Условно неудовлетворительно» контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.			
От 50 до 59	Уровень владения компетенцией посредственен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Удовлетворительно (зачтено)	E (зачтено)
«Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
От 60 до 69	Уровень владения компетенцией	Удовлетворительно (за-	D (зачте-

Результат промежуточной аттестации (Р)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
	удовлетворителен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	зачтено)	но)
«Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
От 70 до 89	Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Хорошо (зачтено)	С (зачтено)
«Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.			
От 90 до 94	Уровень владения компетенцией высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Отлично (зачтено)	В (зачтено)
«Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания содержат одну-две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.			
От 95 до 100	Уровень владения компетенцией превосходный для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Отлично (зачтено)	А (зачтено)
«Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают как на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, способности разрабатывать новые решения.			