

Утверждаю  
Проректор по  
*Заведующий*

Проректор по учебной работе

В.Н. Чумаков

2018 г.

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
(уровень бакалавриата)

## Направленность (профиль) образовательной программы

### Маркетинг

Форма обучения  
очная

Гатчина  
2018

Рабочая программа по дисциплине «*Управление изменениями*» разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы – Маркетинг.

Уровень: бакалавриат

Организация-разработчик: АОУ ВО ЛО «Государственный институт экономики, финансов, права и технологий»

Разработчик: к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента  
\_\_\_\_\_ / Рогова И.Н.

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента «27» августа 2018 г. Протокол №1.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / В.Н.Чумаков  
Руководитель ОП \_\_\_\_\_ / В.А. Левизов

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| 1. Пояснительная записка.....   | 4  |
| 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....  | 4  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....   | 5  |
| 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся..... | 6  |
| 5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий .....  | 6  |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....  | 8  |
| 7. Фонд оценочных и методических материалов для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....   | 9  |
| 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы .....  | 9  |
| 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания .....  | 11 |
| 7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....                     | 15 |
| 7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков или опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций .....   | 15 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....   | 17 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля) .....   | 18 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....  | 19 |
| 11. Перечень информационных технологий, , профессиональных баз данных, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....             | 22 |
| 12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....  | 22 |

## 1. Пояснительная записка

Курс «Управление изменениями» занимает важное место при подготовке бакалавров по направлению 38.03.02 - Менеджмент. Скорость экономических процессов и циклов постоянно увеличивается, на что не последнее воздействие оказывает появление большого количества инновационных технологий и современной техники. В результате изменяется и характер труда и его свойств. В таких условиях только лишь гибкие, эластичные организации, способные быстро реагировать на изменяющиеся условия функционирования внешней и внутренних сред способны выживать в долгосрочной перспектив Поэтому значимость знаний, получаемых в ходе изучения представленной дисциплины преувеличить сложно.

Управление изменениями – прежде всего, практическая дисциплина, которая ориентирована на формирование практических навыков у студентов по определению элементов организационных структур и структур управления и их оптимизации.

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» является ознакомление слушателей с базовыми концепциями и методами управления изменениями в современных предприятиях сервиса

Задачи дисциплины:

- усвоение теоретико-методологических концепций управления изменениями организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций;
- способствовать формированию у студентов теоретических знаний и практических умений и навыков в области управления программами, проектами внедрения организационных изменений,
- изучить возможности повышения эластичности и гибкости организаций посредством постоянного совершенствования их деятельности;
- развить у студентов способности к принятию решений о предупреждении сопротивления организационным изменениям.

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

Дисциплина «Управление изменениями» участвует в формировании следующей компетенции (следующих компетенций):

|  |  |
|--|--|
| ПК-6. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений | <b>Знания:</b> Основных концепций управления изменениями организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций; критериев реструктуризации и реинжиниринга организаций на основе использования концепций управления |
|--|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>изменениями</p> <p><b>Умения:</b> Управлять программами, проектами внедрения инноваций или организационных изменений; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность</p> <p><b>Навыки:</b> Принятия решений о необходимости организационных изменений; принятия решений о предупреждении сопротивления организационным изменениям</p>  |
| <p>ПК-8. Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</p> | <p><b>Знания:</b> Теоретических аспектов документального оформления решений в управлении операционной деятельности организации при осуществлении организационных изменений</p> <p><b>Умения:</b> Разрабатывать и документально оформлять решения в управлении операционной деятельности организации при внедрении организационных изменений</p> <p><b>Навыки:</b> Документального оформления управленческих решений при осуществлении организационных изменений</p> |

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.09 «Управление изменениями» является обязательной дисциплиной вариативной части для подготовки студентов по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль Маркетинг.

| Шифр компетенции | Предшествующие дисциплины учебного плана, в которых осваивается компетенция | Последующие дисциплины учебного плана, в которых осваивается компетенция  |
|------------------|---|---|
| ПК-6             | Управление проектами  | <p>Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности</p> <p>Маркетинг инноваций</p> <p>Преддипломная практика</p> |
| ПК-8             | <p>Управление качеством</p> <p>Управление операциями</p>                    | <p>Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности</p> <p>Маркетинг инноваций</p> <p>Преддипломная практика</p> |

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость освоения учебной дисциплины «Управление изменениями» составляет 4 зачетных единиц или 144 академических часа.

|   |                      |          |                  |
|---|----------------------|----------|------------------|
| Семестр   |                      | 6        | Всего, ак. часов |
| Общая трудоемкость (всего ак. часов / з.ед)             |                      | 144/4    | 144/4            |
| Контактная работа                                       | Лекции               | 32       | 32               |
|   | Практические занятия | 32       | 32               |
| Самостоятельная работа                                  |                      | 44       | 44               |
| Вид промежуточной аттестации (конт. работа/сам. работа) | Экзамен              | 2,5/33,5 | 2,5/33,5         |

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий**  
**Распределение часов учебной работы студентов**

| №         | Наименование<br>раздела<br>дисциплины (тема)    | Трудоемкость |        |                  |                |  | Содержание   |
|-----------|---|--------------|--------|------------------|----------------|--|--|
|           |   | всего        | лекции | практич. занятия | лабор. занятия | самост. работа (по<br>дисциплине и контролю) |  |
| 6 семестр |   |              |        |                  |                |  |  |
| 1.        | Введение и дисциплину<br>управление изменениями | 17           | 5      | 5                | -              | 7  | Понятие организации, их<br>свойств. Сущность понятия<br>изменений, основные<br>характеристики управления<br>изменениями.<br>Классификация<br>организаций. Модели<br>жизненного<br>цикла<br>организаций.<br>Организационные патологии |

|    |   |    |   |   |   |   |   |
|----|---|----|---|---|---|---|---|
| 2. | Базовые положения управления изменениями                        | 17 | 5 | 5 | - | 7 | Основные концепции управления изменениями организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций. Классификация организационных изменений. Принятия решений о необходимости организационных изменений. Модели организационных изменений. Принятие решений о предупреждении сопротивлений организационным изменениям. Особенности профессионального управления организациями: методы измерений и исследований «болезней роста». Критерии реструктуризации и реинжиниринга организаций на основе использования концепций управления изменениями |
| 3. | Реструктуризация управления компанией                           | 14 | 4 | 4 | - | 6 | Подходы к построению организационных структур. Организационные структуры компании. Стратегии, применяемые при формировании организационных структур.  |
| 4. | Реинжиниринг бизнес-процессов                                   | 14 | 4 | 4 | - | 6 | Процессное управление, подходы к оптимизации бизнес-процессов<br>Концепции реинжиниринга бизнес-процессов<br>Этапы внедрения процессного подхода  |
| 5. | Стратегии изменений на основании всеобщего управления качеством | 16 | 5 | 5 | - | 6 | Всеобщее управление качеством: концепция и ее основные положения. Стандарты качества, как инструмент организационных изменений. Использование концепции в российской экономике  |
| 6. | Обучающиеся организации   | 16 | 5 | 5 | - | 6 | Организационное знание<br>Индивидуальное и  |

|         |   |     |    |      |   |      |  |
|---------|---|-----|----|------|---|------|--|
|         |   |     |    |      |   |      | организационной обучение<br>Лидерство в процессе<br>изменений и создание<br>обучающейся организации.<br>Управление программами,<br>проектами внедрения<br>инноваций или<br>организационных<br>изменений.   |
| 7.      | Инструменты<br>проведения<br>организационных<br>изменений | 14  | 4  | 4    | - | 6    | Бенчмаркин Концепция<br>«Шесть сигм». Применение<br>сбалансированной системы<br>показателей при оценки<br>эффективности<br>организационных<br>изменений. Документальное<br>оформление решений в<br>управлении операционной<br>(производственной)<br>деятельностью организаций<br>при внедрении<br>технологических,<br>продуктовых инноваций или<br>изменений |
| Экзамен |   | 36  |    | 2,5  |   | 33,5 |  |
| Итого   |   | 144 | 32 | 34,5 |   | 77,5 |  |

#### 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

| №  | Виды самостоятельной работы   | Трудоемкость, ак. часы | Форма контроля*  |
|----|---|------------------------|--|
| 1. | Проработка теоретического материала по конспектам лекций, рекомендованной литературе, дополнительным источникам информации                      | 15                     | Консультация преподавателя, устное собеседование                     |
| 2. | Подготовка к практическим занятиям: поиск необходимой информации, обработка информации, написание доклада, подготовка к выступлению (дискуссии) | 15                     | Выступление с докладом, презентация, ответы на дискуссионные вопросы |
| 3. | Подготовка к текущему контролю (тестирование)   | 14                     | Тесты, рефераты  |
| 4. | Подготовка к промежуточной аттестации   | 33,5                   | Экзамен  |



|  |                      |  |  |
|--|----------------------|--|--|
|  | (Вопросы к экзамену) |  |  |
|--|----------------------|--|--|

Для самостоятельной работы по дисциплине (модулю) обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

1. Управление изменениями / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 304 с.: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=450815>
2. Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В. - 2 изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=458434>
3. Управление изменениями : учебное пособие / Т.Ю. Иванова под ред. и др. — Москва : КноРус, 2017. — 349 с. — Бакалавриат URL: // <http://www.book.ru/book/920281>
4. ФОММ по дисциплине «Управление изменениями»

## 7. Фонд оценочных и методических материалов для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Управление изменениями» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-6. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

| 1 этап                       | 2 этап  | 3 этап                      | 4 этап                         |
|------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------|
| Управление проектами (5 сем) | Управление изменениями (6 сем)  | Маркетинг инноваций (7 сем) | Преддипломная практика (8 сем) |
|                              | Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (6 сем) |                             |                                |

ПК-8. Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

| 1 этап                       | 2 этап                         | 3 этап                      | 4 этап                         |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Управление качеством (5 сем) | Управление изменениями (6 сем) | Маркетинг инноваций (6 сем) | Преддипломная практика (8 сем) |
| Управление операциями (5)    | Практика по получению          |                             |                                |

|          |   |  |  |
|----------|---|--|--|
| семестр) | профессиональных<br>умений и опыта<br>профессиональной<br>деятельности<br>(6 сем) |  |  |
|----------|---|--|--|

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

| Шкала<br>оценивания  | Компетенции | Планируемые результаты<br>обучения   | Критерии оценивания результатов обучения  |   |  |   |
|--|-------------|--|---|---|--|---|
|  |             |  | Оценка<br>«неудовлетворительно» /<br>незачет (0-54 баллов)  | Оценка<br>«удовлетворительно»<br>/ зачет (55-69 баллов)   | Оценка «хорошо» /<br>зачет (70-84 балла)   | Оценка «отлично»<br>/ зачет (85-100<br>баллов)  |
| 2 этап   |             |  |   |   |  |   |
| Описание показателей и критериев оценивания<br>компетенций | ПК-6        | Знания:<br>Основных концепций<br>управления изменениями<br>организации при внедрении<br>технологических,<br>продуктовых инноваций;<br>Критериев<br>реструктуризации и<br>реинжиниринга<br>организаций на основе<br>использования концепций<br>управления изменениями | Не знает.<br>Допускает грубые ошибки.<br>В знаниях основных<br>концепций управления<br>изменениями организации<br>при внедрении<br>технологических,<br>продуктовых инноваций;<br>Критериев<br>реструктуризации и<br>реинжиниринга<br>организаций на основе<br>использования концепций<br>управления изменениями | Демонстрирует<br>частичные знания без<br>грубых ошибок:<br>основных концепций<br>управления<br>изменениями<br>организации при<br>внедрении<br>технологических,<br>продуктовых<br>инноваций;<br>Критериев<br>реструктуризации и<br>реинжиниринга<br>организаций на<br>основе использования<br>концепций<br>управления<br>изменениями | Знает достаточно в<br>базовом объеме.<br>основные<br>концепции<br>управления<br>изменениями<br>организации при<br>внедрении<br>технологических,<br>продуктовых<br>инноваций;<br>критерии<br>реструктуризации<br>и реинжиниринга<br>организаций на<br>основе<br>использования<br>концепций<br>управления<br>изменениями | Демонстрирует<br>высокий уровень<br>знаний основных<br>концепций<br>управления<br>изменениями<br>организации при<br>внедрении<br>технологических,<br>продуктовых<br>инноваций;<br>Критериев<br>реструктуризации<br>и реинжиниринга<br>организаций на<br>основе<br>использования<br>концепций<br>управления<br>изменениями |
|  |             | Умения:  | Не умеет.   | Демонстрирует   | Умеет применять  | Демонстрирует   |

|                 |        |   |   |   |  |  |
|-----------------|--------|---|---|---|--|--|
|                 |        | Управлять программами, проектами внедрения инноваций или организационных изменений;<br>Разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность | Демонстрирует частичные умения, допуская грубые ошибки.<br>В управлении программами, проектами внедрения инноваций или организационных изменений;<br>Разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность | частичные умения без грубых ошибок.<br>Управляя программами, проектами внедрения инноваций или организационных изменений;<br>Разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность | знания на практике в базовом объеме.<br>Управляя программами, проектами внедрения инноваций или организационных изменений;<br>Разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность | высокий уровень умений. Управляя программами, проектами внедрения инноваций или организационных изменений;<br>Разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность |
|                 |        | Навыки:<br>Принятия решений о необходимости организационных изменений;<br>Принятия решений о предупреждении сопротивления организационным изменениям                                | Не владеет.<br>Демонстрирует низкий уровень владения, допуская грубые ошибки при принятии решений о необходимости организационных изменений; при принятии решений о предупреждении сопротивления организационным изменениям                       | Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок при принятии решений о необходимости организационных изменений; при принятии решений о предупреждении сопротивления организационным изменениям                         | Владеет базовыми приемами и навыками принятия решений о необходимости организационных изменений;<br>Принятия решений о предупреждении сопротивления организационным изменениям   | Демонстрирует владения на высоком уровне навыками принятия решений о необходимости организационных изменений;<br>Принятия решений о предупреждении сопротивления организационным изменениям                |
|                 | 2 этап |   |   |   |  |  |
| критерии оценки | ПК-8   | Знания:<br>Теоретических аспектов документального   | Не знает.<br>Допускает грубые ошибки в знании теоретических   | Демонстрирует частичные знания без грубых ошибок в  | Знает достаточно в базовом объеме теоретические  | Демонстрирует высокий уровень знаний   |

|  |  |   |   |  |  |  |
|--|--|---|---|--|--|--|
|  |  | оформления решений в управлении операционной деятельности организации при осуществлении организационных изменений                                     | аспектов документального оформления решений в управлении операционной деятельности организации при осуществлении организационных изменений  | знании теоретических аспектов документального оформления решений в управлении операционной деятельности организации при осуществлении организационных изменений                                | аспектов документального оформления решений в управлении операционной деятельности организации при осуществлении организационных изменений   | теоретических аспектов документального оформления решений в управлении операционной деятельности организации при осуществлении организационных изменений                           |
|  |  | Умения:<br>Разрабатывать и документально оформлять решения в управлении операционной деятельности организации при внедрении организационных изменений | Не умеет.<br>Демонстрирует частичные умения, допуская грубые ошибки при разработке и документальном оформлении решения в управлении операционной деятельности организации при внедрении организационных изменений | Демонстрирует частичные умения без грубых ошибок при разработке и документальном оформлении решения в управлении операционной деятельности организации при внедрении организационных изменений | Умеет применять знания на практике в базовом объеме:<br>Разрабатывать и документально оформлять решения в управлении операционной деятельности организации при внедрении организационных изменений | Демонстрирует высокий уровень умений при разработке и документальном оформлении решения в управлении операционной деятельности организации при внедрении организационных изменений |
|  |  | Навыки:<br>документального оформления управленческих решений при осуществлении  | Не владеет.<br>Демонстрирует низкий уровень владения, допуская грубые ошибки при документальном   | Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок при документальном оформлении   | Владеет базовыми приемами и навыками документального оформления  | Демонстрирует владения на высоком уровне навыками Документального  |

|  |  |                              |   |  |  |  |
|--|--|------------------------------|---|--|--|--|
|  |  | организационных<br>изменений | оформлении<br>управленческих решений<br>при осуществлении<br>организационных<br>изменений | управленческих<br>решений при<br>осуществлении<br>организационных<br>изменений | управленческих<br>решений при<br>осуществлении<br>организационных<br>изменений | оформления<br>управленческих<br>решений при<br>осуществлении<br>организационных<br>изменений |
|--|--|------------------------------|---|--|--|--|

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

|   |
|---|
| <p style="text-align: center;">ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ, ПРАВА И<br/>ТЕХНОЛОГИЙ<br/><b>Кафедра менеджмента</b><br/><b>БИЛЕТ № 1</b><br/><u>По дисциплине «Управление изменениями»</u></p> <p><u>Теоретические вопросы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента</li><li>2. Способы инициирования поиска новых идей.</li></ol> <p><u>Практико-ориентированное задание:</u><br/>Выделите основные приемы подбора и отбора новых идей, необходимых при оказании услуг, приведите примеры.<br/><i>Зав. кафедрой «Менеджмента»</i><br/>к.э.н., доц. Чумаков В.Н. _____ (подпись)</p>                                  |
| <p style="text-align: center;">ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ, ПРАВА И<br/>ТЕХНОЛОГИЙ<br/><b>Кафедра менеджмента</b><br/><b>БИЛЕТ № 2</b><br/><u>По дисциплине «Управление изменениями»</u></p> <p><u>Теоретические вопросы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Уровни и типы организационных изменений</li><li>2. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений</li></ol> <p><u>Практико-ориентированное задание:</u><br/>Постройте дерево стратегических целей планирования изменений в организациях. Объясните, какие могут возникнуть проблемы при его построении.<br/><i>Зав. кафедрой «Менеджмента»</i><br/>к.э.н., доц. Чумаков В.Н. _____ (подпись)</p> |

**7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков или опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций**

В ГИЭФПТ для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности используется балльно-рейтинговая система. Под балльно-рейтинговой системой понимается система количественной оценки качества освоения ОП ВО. При этом изучаемая дисциплина делится на ряд самостоятельных, логически завершенных разделов (модулей) для проведения по ним контрольных мероприятий.

Текущий контроль представляет собой проверку усвоения учебного материала теоретического и практического характера, регулярно осуществляемую на протяжении семестра. К достоинствам данного типа

относится его систематичность, непосредственно коррелирующаяся с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения, а также возможность балльно-рейтинговой оценки успеваемости обучающихся. К основным формам текущего контроля (текущей аттестации) можно отнести устный опрос, письменные задания, контрольные работы.

Промежуточная аттестация, как правило, осуществляется в конце семестра и может завершать изучение как отдельной дисциплины, так и ее раздела (разделов) /модуля (модулей). Промежуточная аттестация помогает оценить более крупные совокупности знаний и умений, в некоторых случаях – даже формирование определенных профессиональных компетенций. Достоинства: помогает оценить более крупные совокупности знаний и умений, в некоторых случаях – даже формирование определенных профессиональных компетенций. Форма промежуточной аттестации: зачет. Текущий контроль и промежуточная аттестация традиционно служат основным средством обеспечения в учебном процессе «обратной связи» между преподавателем и обучающимся, необходимой для стимулирования работы обучающихся и совершенствования методики преподавания учебных дисциплин.

По результатам промежуточной аттестации студенту засчитывается трудоемкость дисциплины в зачетных единицах, выставляется дифференцированная оценка в принятой вузе системе баллов, характеризующая качество освоения студентом знаний, умений и навыков по этой дисциплине.

| <b>УРОВНИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b> |             |          |             |
|-----------------------------------|-------------|----------|-------------|
|                                   | Минимальный | Основной | Продвинутый |
| <i>Баллы</i>                      | 55-69       | 70-84    | 85-100      |
| <i>Оценка</i>                     | 3           | 4        | 5           |

Оценка **5 («отлично», 85-100 баллов)** ставится обучающимся, которые при ответе:

- обнаруживают всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала;
- демонстрируют знание современной учебной и научной литературы;
- способны творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;
- владеют понятийным аппаратом;
- демонстрируют способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в билете проблематики;
- подтверждают теоретические постулаты примерами из правоприменительной практики.

Оценка **4 («хорошо», 70-84 балла)** ставится обучающимся, которые при ответе:

- обнаруживают твёрдое знание программного материала;
- усвоили основную и наиболее значимую дополнительную литературу;



– способны применять знание теории к решению задач профессионального характера;

– допускают отдельные погрешности и неточности при ответе.

**Оценка 3 («удовлетворительно», 55-69 баллов)** ставится обучающимся, которые при ответе:

– в основном знают программный материал в объёме, необходимом для предстоящей работы по профессии;

– в целом усвоили основную литературу;

– допускают отдельные погрешности в ответе на вопросы.

**Оценка 2 («неудовлетворительно», 0-54 балла)** ставится обучающимся, которые при ответе:

– обнаруживают значительные пробелы в знаниях основного программного материала;

– допускают принципиальные ошибки в ответе на вопросы;

– демонстрируют незнание теории и практики профессиональной деятельности.

Основанием для **недопуска** к экзамену является то, что обучающийся во время семестра не набрал установленного минимума баллов – 55 баллов.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **а) основная литература:**

1. Управление изменениями / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 304 с.: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=450815>

2. Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В. - 2 изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=458434>

3. Управление изменениями : учебное пособие / Т.Ю. Иванова под ред. и др. — Москва : КноРус, 2017. — 349 с. — Бакалавриат URL: // <https://www.book.ru/book/920281>

### **б) дополнительная литература:**

1. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с.: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=396003>

2. Герасимов, Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях [Электронный ресурс] / Б.Н. Герасимов. - М.: Инфра-М; Вузовский Учебник, 2015. - 12 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=526860>

3. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=510072>

4. Управление изменениями : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. Т.Ю. Ивановой. — М. : КНОРУС, 2017. — 349 с. — (Бакалавриат). <https://www.book.ru/book/920281>
5. Оркина, Е.А. Управление изменениями : учеб.пособие / Е. А. Оркина. - Ростов н/Д : Феникс, 2014. - 190 с. - (Высшее образование). - Библиогр.:с.131-133.
6. Петров, В.В. Управление изменениями в организации : учебное пособие / В.В. Петров, В.В. Даньшина, О.Г. Васильева. — М. : Издательство«Палеотип», 2011. — 208 с. <https://www.book.ru/book/902289>
7. Резник С.Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 210 с.: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=542542>
8. Шермет М. А.Управление изменениями: Учебное пособие / Шермет М.А. - М.:ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 128 с.: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=493522>

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

### *1) электронные профильные журналы*

<http://markus.spb.ru/> - электронный журнал «Управление изменениями в компании»;

<http://www.uptp.ru/> Тематика журнала «Проблемы теории и практики управления»: экономическая политика, процессы глобализации и интеграции, системы хозяйствования, стратегическое и оперативное управление, менеджмент и маркетинг, социальное партнерство.

<http://www.mevriz.ru/> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» Статьи об организации и экономике менеджмента, управлении персоналом и международным бизнесом и пр.

<https://pmmagazine.ru/articles/vybor-podxoda-k-upravleniyu-izmeneniyami-zalog-uspeha-proekta-po-restrukturizacii/> - журнал «Управление проектами» о том, как управлять проектами, программами и портфелями проектов

### *2) электронные профильные базы данных/ сайты*

<http://www.doingbusiness.org/> - The Doing Business проект проводящий исследование об особенностях ведения бизнеса, особенностях его регулирования и мерах государственной поддержки в 190 государствах мира

<http://search.ebscohost.com> - ACADEMIC SEARCH PREMIER - многопрофильная база по естественным и гуманитарным дисциплинам,

[http://arbicon.ru/services/mars\\_analitic.html](http://arbicon.ru/services/mars_analitic.html) - МАРС – межрегиональная аналитическая роспись статей, библиографическая база данных статей из российских периодических изданий,

<https://www.gd.ru/> - сайт «генеральный директор» - представляет практический материал и кейсы об основных технологиях стратегического управления

<https://www.ceo.com/> - англоязычный сайт «генеральный директор» - профильный сайт, представляющий животрепещущий материал со стороны практиков о буднях высшего руководящего состава организаций и проблем с которыми они встречаются.

<https://www.ceo.ru/> - русскоязычная версия «исполнительный директор» - представлен материал об особенностях планирования деятельности организаций

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Самостоятельная подготовка обучающихся проводится для углубления и закрепления знаний, полученных на лекциях и других видах занятий, для выработки навыков самостоятельного применения новых, дополнительных знаний и подготовки к предстоящим учебным занятиям, зачету.

Важным условием успешного изучения дисциплины является посещение лекций. Под посещением подразумевается не форма пассивного присутствия, а активная работа по изучению нового материала. Подготовка к лекционным занятиям включает в себя анализ предлагаемых для изучения вопросов, изучение нормативных источников и учебной и научной литературы по рассматриваемым вопросам лекции. В процессе лекции обучающийся может задавать уточняющие вопросы, осуществить взаимосвязь нового материала с уже изученным, подготовить базу для эффективного использования полученных знаний, облегчить подготовку к практическому занятию. Эффективным способом фиксации лекционного материала является конспектирование, представляющее собой не только фиксацию важнейших моментов лекции, но и указание примеров для понимания того или иного теоретического материала.

При подготовке к практическому занятию необходимо использовать конспектированные материалы лекций, учебную и научную литературу. Подготовка ответов по выносимым на обсуждение вопросам практического занятия включает в себя не только прочтение материала, но и его анализ и критическую оценку.. Обучающемуся следует выявить малоизученные аспекты рассматриваемых вопросов, проявить инициативу при подготовке к практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиями и зачету рекомендуется систематизировать знания, изображая их в табличном, графическом или схематичном виде. Это позволит установить взаимосвязь изучаемых явлений, упростит задачу запоминания материала, облегчит процесс практического применения полученных знаний.

Задачей практических занятий является выработка умения использовать теоретические знания, проявить наличие практических навыков. При подготовке к практическому занятию следует

заблаговременного обеспечить наличие необходимо для данного занятия материала, самостоятельно повторить ранее изученные темы.

Для успешного освоения дисциплины важным является умение работать с терминами и их определениями. Для работы с терминологией эффективным является использование как учебной и научной литературы, так и юридических и философских словарей.

Работа с терминами может осуществляться как в форме составления собственных тематических словариков для удобства и скорости поиска необходимого термина. С этой целью необходимо каждый новый встречающийся термин записывать и во время подготовки к семинарским и практическим занятиям указывать соответствующее определение. В случае возникновения сложности выбора определения из имеющегося объема в рамках научного знания необходимо задавать вопросы преподавателю в рамках лекционных и практических занятий.

Интерактивные формы проведения занятий по дисциплине «Управление изменениями» включают в себя следующие виды занятий:

- интерактивные лекции, предполагают использование метода проблемного изложения. При таком подходе лекция становится похожей на диалог, преподавание имитирует исследовательский процесс (выдвигаются первоначально несколько ключевых постулатов по теме лекции, изложение выстраивается по принципу самостоятельного анализа и обобщения студентами учебного материала). Эта методика позволяет заинтересовать студента, вовлечь его в процесс обучения. Противоречия научного познания раскрываются посредством постановки проблемы. Учебная проблема и проблемная ситуация являются основными структурными компонентами проблемного обучения. Перед началом изучения определенной темы курса ставится перед студентами проблемный вопрос или дается проблемное задание. Стимулируя разрешение проблемы, преподаватель снимает противоречия между имеющимся ее пониманием и требуемыми от студента знаниями. Эффективность такого метода в том, что отдельные проблемы могут подниматься самими студентами. Главный успех данного метода в том, что преподаватель добивается от аудитории «самостоятельного решения» поставленной проблемы. Организация проблемного обучения представляется достаточно сложной, требует значительной подготовки лектора. Однако на начальном этапе использования этого метода его можно внедрять в структуру готовых, ранее разработанных лекций, практических занятий как дополнение.

- групповые дискуссии, применяются для обеспечения навыков командной работы и межличностной коммуникации и представляют собой оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения представленной темы, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Кроме того, в ходе занятий проводятся круглые столы по заданным тематикам.

- ролевые игры, представляют собой моделирование ситуации, в которой участникам предлагается принять определенную позицию (роль) и

затем выработать способ, который позволит привести эту ситуацию к наилучшему результату (игра). Ролевые игры наиболее эффективны как средство приобретения и совершенствования навыков непосредственного межличностного общения, командной работы, а также навыков принятия решений.

- анализ ситуаций (кейс-метод) — техника обучения, использующая описание реальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. В основе метода конкретных ситуаций лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера студент должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Оценочные и методические материалы по дисциплине «Управление изменениями» представлены в ФОММ.

При подготовке к промежуточному или итоговому тестированию необходимо изучить теоретический и практический материал. Тестовые задания (с перечнем возможных вариантов ответов, среди которых хотя бы один ответ является неверным) обеспечивают структурность мышления, вынужденного выбрать из предложенных вариантов ответ все правильные варианты. Тестовые задания на установления соответствия подразумевают необходимость проявления не только знания учебного материала, но и умения применять правила формальной логики. Тестовые задания на упорядочение направлены на установление логической последовательности рассматриваемых явлений (времени существования явлений, расположения структурных элементов правовых документов и т.п.).

Эффективным способом для подготовки к тестированию является работа обучающегося по решению тестовых заданий, предоставленных для самостоятельной работы. Также при подготовке к такой форме контроля знаний, как решение тестовых заданий, следует самостоятельно попытаться проработать рассматриваемые в дисциплине вопросы в форме составления тестовых заданий.

При подготовке к зачету следует иметь в виду, что он является итоговой формой контроля по изучению данной учебной дисциплины. Зачет подразумевает максимальную концентрацию знаний и умений, предполагающих полное изучение материала дисциплины.

Зачет проводится в форме устного собеседования и выполнения письменного задания, либо теста.

Решение преподавателя об итоговой оценке принимается по результатам устного ответа и выполненного письменного (тестового) задания, в зависимости от шкалы оценки.

Работа с печатными изданиями для обучающегося может быть связана с трудностями в области доступа к современной научной печатной

литературе. В связи с развитием научно-технического прогресса в такой ситуации надлежит воспользоваться материалами, находящимися в открытом доступе сети Internet. Также необходимо учитывать, что по состоянию на сегодняшний день многие справочные правовые системы содержат не только текст нормативных актов, но и научные статьи по различным вопросам (например, СПС «Консультант Плюс»). Одновременно следует обратить свое внимание на публичные библиотеки, предоставляющие возможность доступа к электронным версиям печатных источников.

В силу кратковременности изучения и значительного объема данной учебной дисциплины кафедра настоятельно рекомендует систематически, а не эпизодически работать над изучением курса.

### **11. Перечень информационных технологий, , профессиональных баз данных, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Программное обеспечение:

- 1) Операционная система (Microsoft Windows *Проприетарная*);
- 2) Пакет офисных программ Microsoft Office (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access, MS Publisher и др. *Проприетарная*);
- 3) Программное обеспечение для просмотра электронных документов в стандарте PDF (Foxit Reader *GNU LesserGeneralPublicLicense*);
- 4) Интерпретатор HTML кода, а также другие языки разметки web-страниц (Mozilla Firefox *GNU LesserGeneralPublicLicense*);

Информационные справочные системы:

- 1) Автоматизированная информационная библиотечная система Marc21SQL;
- 2) Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

### **12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

| №<br>п/п | Наименование  | Количество |
|----------|---|------------|
| 1.       | Специализированные аудитории:   |            |
|          | Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации | 1          |
| 2.       | Технические средства обучения:  |            |
|          | Доска интерактивная   | 1          |
|          | мультимедийный проектор   | 1          |
|          | компьютер с программным обеспечением  | 1          |

|   |                                |    |
|---|--------------------------------|----|
| 3.  | Специализированные аудитории:  |    |
| Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации / компьютерный класс / помещение для самостоятельной работы |                                | 1  |
| 4.  | Технические средства обучения: |    |
| компьютер с программным обеспечением  |                                | 15 |

Пронумеровано и  
прощито 23 листов

Зав. УМО МГ. Ковязина

