

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ БАЗОВЫЙ КУРС**

Направление и направленность (профиль)  
38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом

Год набора на ОПОП  
2023

Форма обучения  
очно-заочная

Владивосток 2024

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление изменениями базовый курс» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №970) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Нига́й Е.А., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления,  
Evgeniya.Nigay@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 03.04.2024 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	000000000D29E66
Владелец	Ослопова М.В.

## 1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения учебной дисциплины «Управление изменениями базовый курс» является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения организационных изменений.

В процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации;
- изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- анализ форм и методов проведения изменений в организации;
- рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации;
- рассмотрение опыта практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ОПК-3 : Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3к : Обосновывает выбор оптимального организационно-управленческого решения с оценкой его последствий	РД1	Знание	способов участия в управлении проектом, способов и методов внедрения технологических и продуктовых инноваций
			РД2	Умение	выбирать соответствующие способы и методы для внедрения технологических и продуктовых инноваций или управления программой организационных изменений
			РД3	Навык	управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями базовый курс» обеспечивает формирование у студентов понимание теоретических основ изменений в деятельности организации и практических приёмов, технологий и методов проведения этих изменений. Взаимодополнение теоретических подходов и практических ситуаций позволяет закрепить получаемые знания и обеспечить их прикладную ценность.

Объект изучения – организационные изменения и трансформации в организации и их

особенности. Предмет дисциплины – рассмотрение вопросов организационного развития и проблем организационных изменений, изучение и анализ существующих моделей и методов (инструментов) управления организационными изменениями.

Дисциплина относится к вариантивной части. Методологическая основа дисциплины включает общенаучные и специальные методы исследования организационных изменений: сравнение, аналогия, обобщение, анализ и синтез, системный и экономический анализ, экономико-математические расчеты, экспертная оценка и т.п.

Входными требованиями, необходимыми для освоения дисциплины, является наличие у обучающихся компетенций, сформированных при изучении дисциплин «Организация предприятий малого и среднего бизнеса», «Основы менеджмента». На данную дисциплину опираются «Кадровый аудит», «Планирование и прогнозирование на предприятии».

### 3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес-тации	
					Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.03.02 Менеджмент	ОЗФО	Б1.Б	3	3	13	8	4	0	1	0	95	3

### 4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

#### 4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОЗФО

№	Название темы	Код ре-зультата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Организация как объект изменений	РД1	0	0	0	5	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме
2	Теория управления проектами организационных изменений	РД1	0	0	0	9	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме
3	Системный подход к управлению изменениями	РД1	0	1	0	9	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме
4	Модели развития и жизненный цикл организации	РД1	1	1	0	9	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме
5	Концепции и модели управления организационными изменениями	РД1	1	1	0	9	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме

6	Этапы управления проектами организации изменений	РД2	1	1	0	9	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме
7	Стратегический аспект управления изменениями	РД2	1	1	0	9	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме
8	Управление изменениями в структуре организации	РД3	0	1	0	9	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме
9	Управление изменениями бизнес-процессов организации	РД3	0	1	0	9	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме
10	Изменения в системе управления персоналом организации	РД3	0	1	0	9	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме
11	Управление изменениями в организационной культуре	РД3	0	0	0	9	Собеседование, разноуровневые задачи и задания, тест по теме
<b>Итого по таблице</b>			<b>4</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>95</b>	

#### 4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОЗФО

##### *Тема 1 Организация как объект изменений.*

Содержание темы: Природа и свойства организации. Модели организации. Типология организаций. Концепция развития организации и внутренние источники развития. Взаимодействие с внешней средой и внешние источники развития организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

##### *Тема 2 Теория управления проектами организационных изменений.*

Содержание темы: Понятие и значение организационных изменений и их роль в подготовке сбалансированных управленческих решений. Классификация организационных изменений, технологические и продуктовые инновации в деятельности предприятий. Принципы управления процессом изменений. Этапы процесса управления изменениями. Области организационных изменений.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

##### *Тема 3 Системный подход к управлению изменениями.*

Содержание темы: Организация, как динамическая система. Система управления развитием организации. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

*Тема 4 Модели развития и жизненный цикл организации.*

Содержание темы: Сущность, свойства закономерности развития организации. Модели развития и жизненного цикла организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

*Тема 5 Концепции и модели управления организационными изменениями.*

Содержание темы: Модель изменений К. Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера. Концепция "жесткого" и "мягкого" управления изменениями. Модель В.А. Гончарука и выбор последовательности изменений.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

*Тема 6 Этапы управления проектами организационных изменений.*

Содержание темы: Методы диагностики и анализа при изменениях в организации. Проектирование организационных изменений. Выбор программ и проектов проведения организационных изменений. Реализация проектов организационных изменений. Контроль управления изменениями.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

*Тема 7 Стратегический аспект управления изменениями.*

Содержание темы: Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии изменений. Система стратегических изменений. Области проведения стратегических изменений. Изменения функциональных стратегий. Стратегии технологических и продуктовых инноваций в деятельности предприятия. Проблемы проведения стратегических изменений.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

работ.

#### *Тема 8 Управление изменениями в структуре организации.*

Содержание темы: Понятие, виды и предпосылки реструктуризации. Подходы к реструктуризации управления компанией. Методы и средства реструктуризации. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации. Основные риски при осуществлении реструктуризации. Документальное оформление структурных изменений в организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 9 Управление изменениями бизнес-процессов организации.*

Содержание темы: Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Обзор концепций реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 10 Изменения в системе управления персоналом организации.*

Содержание темы: Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений. Управление персоналом в условиях организационных изменений. Логические уровни поведения людей. Понятие сопротивления изменениям, виды сопротивления. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

#### *Тема 11 Управление изменениями в организационной культуре.*

Содержание темы: Диагностика эффективности организационной культуры. Изменения в организационной культуре. Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры. Формирование новой организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Документальное оформление изменений в организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Использование презентационных материалов, обучение с помощью аудиовизуальных технических средств, обучение в электронной среде Moodle.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Проработка конспектов лекций, выполнение индивидуальных домашних заданий, подготовка к практическим занятиям (промежуточному, текущему и итоговому контролю), выполнение творческих работ.

## **5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)**

### **5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы**

При реализации дисциплины (модуля) применяется электронный учебный курс, размещённый в системе электронного обучения Moodle.

Успешное освоение дисциплины предполагает активную работу студентов на всех занятиях аудиторной формы: лекционных занятиях, практических занятиях, выполнении аттестационных мероприятий, эффективную самостоятельную работу.

Для изучения дисциплины необходимо:

- 1 этап. Изучить список тем лекционных и практических занятий;
- 2 этап. Ознакомиться с содержанием лекций посредством изучения презентаций и дополнительных источников информации, в том числе в обучающей электронной среде;
- 3 этап. Ознакомиться с содержанием практических заданий;
- 4 этап. Выполнить тесты, практические задания и проект, в том числе в обучающей электронной среде.

Изучение дисциплины завершается зачетом, который проводится в форме тестирования в СИТО, максимальное количество баллов за тест составляет 20. Обязательным условием допуска студента к тестированию является посещаемость лекционных и практических занятий, активная работа на семинарских занятиях, выполнение индивидуальных и групповых заданий, в том числе в электронной обучающей среде.

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости, текущую аттестацию и промежуточную аттестацию обучающихся. С этой целью создаются фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций.

Текущий контроль знаний студентов производится по балльной системе по результатам работы на семинарах, практических занятиях, в электронной обучающей среде.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме

Самостоятельная работа студентов (СРС) – это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. Цель СРС в процессе обучения заключается как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности. При организации СРС необходимо придерживаться следующих положений:

- СРС должна рассматриваться в общей совокупности всех составляющих учебного и воспитательного процессов;
- должна быть обеспечена мотивация СРС;
- СРС должна быть методически и материально технически обеспечена;
- необходим контроль усвоения материала, изученного без участия преподавателя.

В качестве самостоятельной работы студенты изучают учебную литературу, конспекты лекций, в том числе в электронной обучающей среде, готовятся к практическим занятиям, текущему и итоговому контролю по дисциплине. В каждой теме предусмотрены вопросы для самоподготовки, а также разноуровневые задачи и задания.

### **5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и



инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **7.1 Основная литература**

1. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1045608. - ISBN 978-5-16-019213-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1995308> (дата обращения: 18.11.2024)

2. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1932281> (дата обращения: 18.11.2024)

3. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536898> (дата обращения: 12.11.2024).

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 302 с. - ISBN 978-5-394-05123-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084826> (дата обращения: 18.11.2024)

2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511106> (дата обращения: 01.03.2023).

3. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт,

2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511071> (дата обращения: 01.03.2023).

4. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1932281> (дата обращения: 18.11.2024)

5. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511332> (дата обращения: 01.03.2023).

### ***7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):***

1. Информационно-правовой портал "Гарант": <https://www.garant.ru>
2. Информационно-справочная система «Консультант Плюс» — <http://www.consultant.ru/>
3. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
4. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" - Режим доступа: <https://urait.ru/>
5. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
6. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
7. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

## **8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

### Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор

### Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2010 Standard Russian

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля  
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ БАЗОВЫЙ КУРС**

Направление и направленность (профиль)

38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом

Год набора на ОПОП  
2023

Форма обучения  
очно-заочная

Владивосток 2024

## 1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ОПК-3 : Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3к : Обосновывает выбор оптимального организационно-управленческого решения с оценкой его последствий

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

**Компетенция ОПК-3 «Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия»**

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код результата	Тип результата	Результат	
ОПК-3.3к : Обосновывает выбор оптимального организационно-управленческого решения с оценкой его последствий	РД1	Знание	способов участия в управлении проектом, способов и методов внедрения технологических и продуктовых инноваций	полное освоение теоретического материала в области управления проектом, а также внедрения технологических и продуктовых инноваций
	РД2	Умение	выбирать соответствующие способы и методы для внедрения технологических и продуктовых инноваций или управления программой организационных изменений	умение использовать способы и методы внедрения технологических и продуктовых инноваций или управления программой организационных изменений
	РД3	Навык	управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	наличие навыков управления и реализации программ технологических и продуктовых инноваций или организационных изменений

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

### 3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС				
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация			
Очно-заочная форма обучения						
РД1	Знание : способов участия в управлении проектом, способов и методов внедрения технологических и продуктовых инноваций	1.1. Организация как объект изменений	Доклад, сообщение	Тест		
			Разноуровневые задачи и задания	Тест		
		1.2. Теория управления проектами организационных изменений	Доклад, сообщение	Тест		
			Разноуровневые задачи и задания	Тест		
		1.3. Системный подход к управлению изменениями	Доклад, сообщение	Тест		
			Разноуровневые задачи и задания	Тест		
		1.4. Модели развития и жизненный цикл организации	Доклад, сообщение	Тест		
			Разноуровневые задачи и задания	Тест		
		1.5. Концепции и модели управления организационными изменениями	Доклад, сообщение	Тест		
			Разноуровневые задачи и задания	Тест		
		РД2	Умение : выбирать соответствующие способы и методы для внедрения технологических и продуктивных инноваций или управления программой организационных изменений	1.6. Этапы управления проектами организационных изменений	Доклад, сообщение	Тест
					Разноуровневые задачи и задания	Тест
				1.7. Стратегический аспект управления изменениями	Доклад, сообщение	Тест
					Разноуровневые задачи и задания	Тест
РД3	Навык : управления программой внедрения технологических и продуктивных инноваций или программой организационных изменений	1.8. Управление изменениями в структуре организации	Доклад, сообщение	Тест		
			Разноуровневые задачи и задания	Тест		
		1.9. Управление изменениями бизнес-процессов организации	Доклад, сообщение	Тест		
			Разноуровневые задачи и задания	Тест		
		1.10. Изменения в системе управления персоналом организации	Доклад, сообщение	Тест		
			Разноуровневые задачи и задания	Тест		
		1.11. Управление изменениями в организационн	Доклад, сообщение	Тест		

		ой культуре	Разноуровневые за дачи и задания	Тест
--	--	-------------	-------------------------------------	------

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица – Распределение баллов по видам учебной деятельности

Вид учебной деятельности	Оценочное средство					
	Собеседова ние	Тест № 1 -11	Разноуровне вые задачи и задания по теме	Реферат	Проект	Итого
Лекции	6					6
Лабораторные занятия						...
Практические занятия	6		35	4	8	53
Самостоятельная работа		22	15	4		41
ЭОС						...
Промежуточная аттестация						
Итого						100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов ПО ДИСЦИПЛИ НЕ	Оценка по промежу точной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями и умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 Пример разноуровневых задач и заданий

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

**Пример 1.** Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

**Пример 2.** Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те в свою очередь – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два

года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

**Пример 3.** Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех.

Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа.

Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

### Вопросы

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Возможно ли использование американского опыта производства в современной России?

#### *Краткие методические указания*

Для ответа на вопросы заданий необходимо ознакомиться с презентациями к соответствующей теме, содержанием соответствующих разделов в основной и дополнительной литературе из перечня источников, приведенных в рабочей программе дисциплины.

#### *Шкала оценки*

##### Шкала оценки

Баллы	Описание
5 баллов	представлены верные, обоснованные, развернутые ответы на все вопросы, ответ емкий и краткий, соответствует требуемому объему
3-4 балла	представлены ответы на все вопросы, но недостаточно обоснованы, не все ответы верны, объем не соответствует требованиям
1-2 балла	представлены неверные ответы со слабым обоснованием, объем не соответствует требованиям

## 5.2 Проект

Выполнение совместного проекта предполагает участие всей группы в разработке проекта управления изменениями организации.

На примере известной компании необходимо поэтапно проследить и самостоятельно спроектировать процесс управления организационными изменениями.

Группа делится на команды по 5 человек, каждый из которых является ответственным за отчет по соответствующему этапу. Каждая команда представляет свой проект для совместного обсуждения и взаимного оценивания.

#### *Краткие методические указания*

##### **Порядок выполнения работы:**

Необходимо выбрать известную, реально функционирующую компанию (отечественную или зарубежную). На основе изучения и анализа ее деятельности из открытых источников, команда должна определить и обосновать необходимость реализации организационных изменений в любой области ее деятельности (организационная структура, управление персоналом, бизнес-процессы и др.). В результате необходимо разработать программу мероприятий по управлению изменениями в компании и представить отчет в виде презентации, в соответствии с выделенными этапами: диагностика, проектирование, выбор программ и проектов, реализация и контроль.

Проект должен быть представлен в виде файла формата Power Point. Обязательна



публичная презентация.

### **Структура презентации:**

1. Характеристика компании: краткая история, основные виды деятельности, активы, масштабы деятельности и величина оборота, целевые рынки, стратегия, технология.

2. Диагностика: применение 1-2 методик диагностики деятельности компании (SWOT-анализ, PEST-анализ, причинно-следственная схема К. Исикавы, анализ поля сил К. Левина) и выявление направлений возможных изменений.

2. Проектирование: создание прообраза будущей организации, проектирование каждого элемента организационных изменений с учетом внешней среды, формирование механизма управления с учетом специфики организационных изменений.

3. Выбор программ и проектов: выбор инструментов проведения изменений и обоснование механизма их использования (бенчмаркинг, шесть сигм, TQM, сбалансированная система показателей).

4. Реализация: выбор подхода к реализации проекта изменений, составление программы мероприятий, установление сроков и расчет бюджета.

5. Контроль: обоснование механизма осуществления контроля, оценка эффективности предложенных мероприятий.

### *Шкала оценки*

Оценивается как в целом работа команды, так и индивидуальный вклад каждого участника. Каждый студент самостоятельно представляет свой этап процесса управления изменениями в выбранной командой компании.

Баллы	Описание
8 баллов	Презентация этапа полностью соответствует требованиям: в работе преобладают самостоятельно составленные схемы, графики, таблицы, выводы сформулированы тезисно, студент свободно владеет материалом, грамотно и доступно излагает свои предложения
6-7 баллов	Презентация этапа соответствует требованиям частично: работа выполнена самостоятельно, студент грамотно и доступно излагает материал, имеются недочеты в оформлении презентации, присутствуют самостоятельно составленные схемы и графики, но имеется избыток текстовых вставок.
4-5 баллов	Презентация этапа в значительной степени не соответствует требованиям: работа выполнена самостоятельно лишь отчасти, преобладают вставленные из интернет-страниц формулировки и выводы, схемы и графики выполнены несамостоятельно, студент слабо ориентируется, читает материал, имеются недочеты в оформлении презентации.
0-3 баллов	Презентация не соответствует требованиям. Представленный материал не обоснован. Студент не ориентируется в нем.

### **5.3 Перечень тем докладов, сообщений**

1. Сущность и значение происходящих изменений.
2. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации.
3. Задачи управления организационными изменениями.
4. Классификация организационных изменений.
5. История возникновения и развития организационных изменений.
6. Принципы управления организационными изменениями.
7. Этапы управления организационными изменениями.
8. Области организационных изменений.

### *Краткие методические указания*

В докладе/ сообщении формулируется суть исследуемой проблемы, определяется значимость и актуальность выбранной темы, указывается цель и задачи, дается характеристика используемой нормативной правовой базы и литературы. В основной части анализируется и раскрывается отдельная проблема или одна из ее сторон в соответствии с выбранной темой, описывается существующая нормативная правовая база, даются предложения с четко выраженной авторской позицией, логичными и обоснованными выводами по совершенствованию, решению проблем управления изменениями.

Доклад должен содержать как теоретический анализ заявленной темы, так и обоснованные практические авторские предложения.

### Шкала оценки

Баллы	Описание
4 балла	реферат полностью раскрывает тему, имеется четко выделенная структура, оформление и объем соответствуют требованиям
3 балла	реферат частично раскрывает тему, структура соблюдена в полностью, оформление и объем выполнены с незначительными нарушениями
2 балла	реферат не имеет четкой структуры, но в целом содержание соответствует теме; оформление и объем соответствуют требованиям либо с незначительными нарушениями
1-0 балл(ов)	реферат выполнен, но не соответствует требованиям

#### 5.4 Тест СЭО Moodle

1. Модель организации, в которой организация рассматривается как цепь взаимодействий и подчинения всех процессов единой цели

- 1)механическая модель
- 2)модель - организация "как дело"
- 3)цепная модель
- 4)естественная модель

2. Соотнесите модели организации и их описание

- 1)естественная модель
- 2)органическая модель
- 3)общинная модель
- 4)бюрократическая модель

А)организация как уравновешенная система, как в естественной природе

В)взаимодействие людей, совместное решение общих проблем

С)организация, как специфическое социальное явление, развивающееся по своим собственным законам

Д)рационализация поведения работника и организации в целом

3. В зависимости от вероятности событий различают

- 1)непредвиденные изменения
- 2)фронтальные изменения
- 3)изменения, ориентированные на задачи
- 4)революционные изменения

4. Какому закону диалектического развития соответствует приведенное ниже описание – сталкиваясь с противоречием в процессе развития, система возвращается к форме существования, которая была характерна для нее на предыдущем этапе, при этом «старая» форма значительно преобразуется и изменяется.

- 1)закон диалектической противоречивости
- 2)закон развития и расширения
- 3)закон перехода количества в качество
- 4)закон диалектического синтеза

5. Два важных параметра жизнедеятельности организации – гибкость и контролируемость (управляемость) выделяются в модели

- 1)К. Левина
- 2)И. Адизеса
- 3)Б. Ливехуда и Ф. Глазла
- 4)Л. Грейнера

*Краткие методические указания*

Выполнение теста осуществляется в электронной образовательной среде по каждой теме. Тест включает 10 вопросов. На выполнение теста - одна попытка, 15 минут.

*Шкала оценки*

Максимальный балл за каждый верно выполненный тест - 1,0. Система присваивает баллы автоматически за каждый правильный ответ.

## 5.5 Дискуссия

Тематика дискуссий:

Модели управления изменениями

Теории жизненного цикла организации: сравнительная характеристика и примеры организаций

*Краткие методические указания*

В формате дискуссии студенты раскрывают содержание и обосновывают специфику каждой модели и теории.

*Шкала оценки*

Баллы	Описание
2 балла	В ходе дискуссии аргументировано и полно раскрыты обсуждаемые вопросы
1 балл	В ходе дискуссии частично раскрыты обсуждаемые вопросы