

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

И.о. декана экономического
факультета

профессор О.Н. Кусакина

«24 » мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины
Б1.О.33 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Шифр и наименование дисциплины по учебному плану

38.03.02 - Менеджмент

Код и наименование направления подготовки/специальности

Управление бизнесом

Наименование профиля подготовки/специализации/магистерской программы

Бакалавр

Квалификация выпускника

Очная, очно-заочная

Форма обучения

2022

год набора на ОП

Ставрополь, 2022

1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» являются формирование у студентов теоретических основ в сфере организационной деятельности, изучения технологий и методов проведения изменений в организации.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции*	Код(ы) и наименование (-ия) индикатора(ов) достижения компетенций**	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-2 - Способен участвовать в разработке программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию	ПК-2.3 Способен принимать участие в стратегическом анализе, разработке стратегий организации	<p>Знания: процесса стратегического анализа, разработки стратегий организации</p> <p>Умения: осуществлять процесс стратегического анализа, разработки стратегий организации</p> <p>Навыки и/или трудовые действия: стратегического анализа, разработки стратегий организации</p>
	ПК-4.1 Оценивает экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявляет новые рыночные возможности и формирует новые бизнес-модели	<p>Знания: процесса выявления новых рыночных возможностей и формирования новые бизнес-моделей</p>
		<p>Умения: осуществлять процесс выявления новых рыночных возможностей и формирования новые бизнес-моделей</p> <p>Навыки и/или трудовые действия: выявления новых рыночных возможностей и формирования новые бизнес-моделей</p>
ПК-4 Способен применять навыки бизнес-планирования для создания и развития новых организаций, направлений деятельности и продуктов	ПК-4.2 Разрабатывает, обосновывает и реализовывает программы и проекты, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом	<p>Знания: основы разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом</p>
		<p>Умения: осуществлять процесс разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом</p> <p>Навыки и/или трудовые действия: разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом</p>

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы бакалавриата.

Дисциплина Б1.В.06 «Управление изменениями» является дисциплиной обязательной части программы бакалавриата.

Изучение дисциплины осуществляется:

- для студентов очной формы обучения - в 8 семестре.
- для студентов очно-заочной формы обучения – в 8 семестре.

Для освоения дисциплины «Управление изменениями» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин бакалавриата: «Операционный менеджмент», «Производственный менеджмент», «Разработка управленческих решений».

Освоение дисциплины «Управление изменениями» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин: «Преддипломная практика», «Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена», «Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы».

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

Общая трудоемкость дисциплины «Управление изменениями» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Очная форма обучения

Семестр	Трудоемкость Час/з.е	Контактная работа с преподавателем, час		Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		Лекции	Практические занятия			
8	144/4	18	36	54	36	Экзамен
<i>в.т.ч. часов в интерактивной форме</i>		4	6	-	-	-
<i>практической подготовки</i>		36	36	-	-	-

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
8	144/4	2	-	-	-	2	0,25

Заочная форма обучения – не реализуется

Курс	Трудоемкость час/з.е	Контактная работа с преподавателем, час		Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия			
-	-	-	-	-	-	-
<i>в т.ч. часов в интерактивной форме</i>		-	-	-	-	-
<i>практической подготовки</i>		-	-	-	-	-

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
-	-	-	-	-	-	-	-

Очно-заочная форма обучения

Курс	Трудоемкость	Контактная работа с	Самостоя-	Контроль,	Форма промежу-
------	--------------	---------------------	-----------	-----------	----------------

	час/з.е	преподавателем, час		тельная работа, час	час	точной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия			
8	144/4	14	26	68	36	Экзамен
в т.ч. часов в интерактивной форме		4	6	-	-	-
практической подготовки		14	26	-	-	-

Се-местр	Трудоем-кость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференциро-ванный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
8	144/4	2	-	-	-	2	0,25

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Очная форма обучения

№ пп	Разделы дисциплины и темы занятий	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа			
1	Организация как объект изменений	10	2	4	4	Собеседование, рефераты	Комплект контрольных работ, темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-3.1 ПК-3.2
2	Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	10	2	4	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, темы рефератов, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
3	Закономерности и модели развития и жизненного цикла организаций	9	2	3	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
	Контрольная работа № 1	7	-	1	6	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
4	Концепции и модели управления организационными изменениями	10	2	4	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
5	Концепции организационного развития	10	2	4	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
6	Условия и факторы эффективного управления орга-	9	2	3	4	Собеседование, практико-ориентирован-	Комплект контрольных работ, темы рефератов, комплект тестов, комплект	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2

	низационными изменениями					ные задачи, кейс-задача	ситуационных задач	
	Контрольная работа № 2	7	-	1	6	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
7	Проектирование организационных изменений	10	2	4	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
8	Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	10	2	4	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
9	Реализация организационных изменений	9	2	3	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
	Контрольная работа № 3	7	-	1	6	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
	Итого	108	18	36	54			ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
	Промежуточная аттестация	36			36	Экзамен	Комплект экзаменационных билетов	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
	Всего	144	18	36	90			

Очно-заочная форма обучения

№ пп	Разделы дисциплины и темы занятий	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа			
1	Организация как объект изменений	7	1	2	4	Собеседование, рефераты	Комплект контрольных работ, темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
2	Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	7	1	2	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, темы рефератов, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
3	Закономерности и модели развития и жизненного цикла организаций	8	1	3	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2

	Контрольная работа № 1	11	-	1	10	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
4	Концепции и модели управления организационными изменениями	8	2	2	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
5	Концепции организационного развития	9	1	4	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
6	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	9	2	3	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи, кейс-задача	Комплект контрольных работ, темы рефератов, комплект тестов, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
	Контрольная работа № 2	11	-	1	10	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
7	Проектирование организационных изменений	8	2	2	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
8	Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	10	2	4	4	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
9	Реализация организационных изменений	9	2	1	6	Собеседование, практико-ориентированные задачи	Комплект контрольных работ, перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
	Контрольная работа № 3	11	-	1	10	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
	Итого	108	14	26	68			
	Промежуточная аттестация	36			36	Экзамен	Комплект экзаменационных билетов	ПК-2.3 ПК-4.1 ПК-4.2
	Всего	144	14	26	120			

5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий*

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интер.занятий/ практическая подготовка	
		Очная форма	Очно-заочная форма
Организация как объект из-	Модели организации. Типология организаций. Внутренние источники и концепции развития ор-	2/-/2	1/-/1

менений	ганизации. Взаимодействие организации с внешней средой.		
Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	Классификация организационных изменений. Основные принципы управления процессом изменений. Этапы процесса управления организационными изменениями. Области организационных изменений.	2/-/2	1/-/1
Закономерности и модели развития и жизненного цикла организаций	Сущность, свойства и закономерности развития организации. Модели развития и жизненного цикла организаций. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента	2/-/2	1/-/1
Концепции и модели управления организационными изменениями	Модель изменений К. Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.	2/2/2	2/2/1
Концепции организационного развития	Концепция обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.	2/-/2	1/-/1
Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	Роль руководства и собственников организации в проведении изменений. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями. Управление знаниями и организационным обучением.	2/2/2	2/2/2
Проектирование организационных изменений	Значение и задачи организационного проектирования. Уровни исследования проектирования изменений. Этапы проектирования организационных перемен.	2/-/2	2/-/2
Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений. Концепция «Шесть сигм». Всеобщее управление качеством	2/0/2	2/0/2
Реализация организационных изменений	Подходы к реализации организационных изменений. Принятие решений при осуществлении изменений. Подготовка и осуществление нововведения. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.	2/-/2	2/2/2
Итого		18/4/18	14/4/14

5.2. Практические (семинарские) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме*

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий*)	Всего часов/ часов интер. занятий/ практическая подготовка
---------------------------------	---	--

		Очная форма	Очно-заочная форма
1. Организация как объект изменений	Практическое занятие Взаимодействие организации с внешней средой.	4/0/4	2/0/2
2. Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	Практическое занятие Основные принципы управления процессом изменений.	4/2/4	2/2/2
3. Закономерности и модели развития и жизненного цикла организаций	Практическое занятие Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента	3/0/3	3/0/3
	Контрольная работа № 1	1/0/1	1/0/1
4. Концепции и модели управления организационными изменениями	Практическое занятие Модель изменений К. Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.	4/2/4	2/2/2
5. Концепции организационного развития	Практическое занятие Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.	4/0/4	4/0/4
6. Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	Практическое занятие Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.	3/0/3	3/0/3
	Контрольная работа № 2	1/0/1	1/0/1
7. Проектирование организационных изменений	Практическое занятие Значение и задачи организационного проектирования.	4/0/4	2/0/2
8. Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	Практическое занятие Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.	4/2/4	4/2/4
9. Реализация организационных изменений	Практическое занятие Подходы к реализации организационных изменений.	3/0/3	1/0/1
	Контрольная работа № 3	1/0/1	1/0/1
Итого		36/6/36	26/6/36

5.3. Курсовая работа.

Примерная тематика курсовых работ

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений (на материалах...)
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений (на материалах...)
3. Особенности управления организационными изменениями (на материалах...)
4. Основные виды изменений в организациях (на материалах...)
5. Жизненный цикл организации и проблема изменений (на материалах...)
6. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам (на материалах...)
7. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений (на материалах...)
8. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям (на материалах...)
9. Изменения как основа организационного развития (на материалах...)

10. Методы и инструменты проведения организационных изменений (на материалах...)
11. Инновационный подход к организационному развитию (на материалах...)
12. Цели и стратегия организационных изменений (на материалах...)
13. Интерактивные коммуникации в процессе обновления (на материалах...)
14. Подготовка персонала к циклу организационных изменений (на материалах...)
15. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений (на материалах...)
16. Реинжиниринг в организации бизнеса (на материалах...)
17. Рыночная ориентация и фаза обновления в преобразовании бизнеса (на материалах...)
18. Информационные технологии как фактор организационных изменений (на материалах...)
19. Мотивация организационных изменений (на материалах...)
20. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений (на материалах...)
21. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса (на материалах...)
22. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации (на материалах...)
23. Особенности проектирования организации (на материалах...)
24. Создание команд как основа организационной адаптации (на материалах...)
25. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур (на материалах...)
26. Факторы и направления организационного развития (на материалах...)
27. Кризис как предпосылка организационного развития (на материалах...)
28. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений (на материалах...)
29. Постановка задачи на реорганизацию компании (на материалах...)
30. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений (на материалах...)
31. Разработка Положения об организационной структуре компании (на материалах...)
32. Сценарий реструктуризации управления компанией (на материалах...)
33. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией (на материалах...)

5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Виды самостоятельной работы	Очная форма, часов		Очно-заочная форма, часов	
	к текущему контролю	к промежуточной аттестации	к текущему контролю	к промежуточной аттестации
Методологические основы логистики	4	-	4	-
Логистические системы	4	-	4	-
Закупочная логистика	4	-	4	-
Производственная логистика	4	-	4	-
Распределительная логистика	4	-	4	-
Транспортная логистика	4	-	4	-
Логистика запасов	4	-	4	-
Логистика складирования	4	-	4	-
Инфраструктура логистики	4	-	6	-
Подготовка к контрольным точкам	18	-	30	-

кам				
Подготовка к экзамену	-	36	-	36
ИТОГО		90		120

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление изменениями» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Управление изменениями».
2. Методические рекомендации по освоению дисциплины «Управление изменениями»
2. Методическими указаниями по организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление изменениями»;
3. Методические указания по проведению практических занятий по дисциплине «Управление изменениями».
4. Методические рекомендации по выполнению реферата

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ пп	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		Основная (из п.8 РПД)	Дополнительная (из п.8 РПД)	Интернет-ресурсы (из п.9 РПД)
1	Организация как объект изменений	2	1,4,5,6	1-3
2	Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	2	1,2,3,4,5	1-3
3	Закономерности и модели развития и жизненного цикла организаций	1,2	1,2,3,4,5	1-3
4	Концепции и модели управления организационными изменениями	2	1,4,5	1-3
5	Концепции организационного развития	1,2	1,4,5	1-3
6	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	1,2	1,2,3,5	1-3
7	Проектирование организационных изменений	1,2	4,5,6	1-3
8	Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	2	3,4,5	1-3
9	Реализация организационных изменений	1,2	3,4,5	1-3

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающегося по дисциплине «Управление изменениями»

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

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
	Задача реконструктивного уровня	8
2.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
3.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
Сумма баллов по итогам текущего контроля		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
Итого		100

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (максимум 10 баллов)

10 баллов – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

-1 балл – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Результативность работы на практических занятиях оценивается преподавателем по результатам собеседований, активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме, и качеству выполнения письменных заданий (тестирование) по дисциплине (максимум – 15 баллов).

Собеседование, тестирование (оценка знаний – максимум 5 баллов):

5 баллов – за оцененные на «отлично» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 80% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

4 балла – за оцененные на «хорошо» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 70% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

3 балла – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 50% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

2 балла – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 40% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

1 балл – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 30% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме – кейс-задачи (оценка умений – максимум 5 баллов):

2,5 балла: даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической по-

следовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

2 балла: даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

1,5 балла: даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

1 балл: усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме – деловая игра (оценка навыков – максимум – 5 баллов):

2,5 балла: даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

2 балла: даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

1,5 балла: даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

1 балл: усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости **на контрольных точках** позволяет обучающемуся набрать до 60 баллов. Знания, умения и навыки по формируемым компетенциям оцениваются по результатам выполнения письменной контрольной работы (контрольная точка), которая включает теоретический вопрос (оценка знаний) и практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков).

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

2 балла - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

1,5 балла - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

1 балл - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

0,5 балла - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Практико-ориентированные и ситуационные задачи – задания, направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности

а) репродуктивного уровня (умения), позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

3 балла. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

2,5 балла. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

2 балла. Задача решена с задержкой. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

1,5 балла. Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

1 балл. Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задача не решена.

б) реконструктивного уровня (умения, навыки), позволяющие оценивать и диагностировать способность обучаемого применять имеющиеся знания при решении профессиональных задач (значение и методику расчета показателей);

Критерии оценки

8 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

6 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

4 балла Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

3 балла Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

2 балла Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

1 балл Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

0 баллов Задача не решена

Если за письменные ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку рефератов, статей** (не более 15 баллов).

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Критерии и показатели, используемые при оценивании реферата

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста Макс. – 7 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. – 2 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
3. Обоснованность выбора источников Макс. – 2 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. – 2 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность Макс. – 2 балла	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.
Всего баллов: Макс. – 15 баллов	«удовлетворительно» - 3-7 баллов, «хорошо» - 8-11 баллов, «отлично» - 12-15 баллов

При проведении итоговой аттестации «экзамен» преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает экзамен по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче экзамена к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на экзамене и сумма баллов переводится в оценку.

Студент не допускается к сдаче экзамена, если к началу промежуточной аттестации по результатам текущего контроля он набрал менее 45 баллов. В этом случае студенту предоставляется возможность обработать контрольные точки до начала промежуточной аттестации.

Критерии оценки ответа на экзамене

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 16 баллов:

Содержание билета	Количество баллов
Вопрос 1	до 4
Вопрос 2	до 4
Задача	до 8
Итого	16

Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)

4 балла выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы, рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

3 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

2 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Оценивание практико-ориентированной задачи

8 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

6 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена

нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

4 балла Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

3 балла Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

2 балла Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

1 балл Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

0 баллов Задача не решена.

Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся для экзамена:

- «отлично» – от 85 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «хорошо» – от 70 до 84 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 55 до 69 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 54 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

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

Типовые контрольные точки для очной и очно-заочной формы обучения

Контрольная точка № 1 (темы 1-3)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Внутренние источники и концепции развития организации. **(5 баллов).**

Практико-ориентированное задание (оценка умений) (7 баллов):

При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований.

Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходим лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций.

Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

Кейс-задача (оценка навыков) (8 баллов):

Выберите достаточно известную организацию и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

- Кратко дайте портрет любой организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)
- На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?
- Какова стратегия развития данной организации?
- О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? -- Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?
- Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?

Контрольная точка № 2 (темы 4-6)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений) (7 баллов)

Проектная потребность в ресурсе составляет 1500 единиц, стоимость подачи заказа 150 рублей/заказ, издержки хранения одной единицы = 45 рублей/год, время доставки 6 дней. Найдите оптимальный размер заказа, издержки, уровень повторного заказа, если срок реализации проекта составляет 150 дней.

Кейс-задача (оценка навыков) (8 баллов)

Известно, что, согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

- 1) социализация – из неформализованного в неформализованное;
- 2) экстернализация – из неформализованного в формализованное;
- 3) комбинация – из формализованного в формализованное;
- 4) интернализация – из формализованного в неформализованное.

Социализация – процесс распространения знания и создания знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая, подражая, практикуясь. Ключ к восприятию неформализованного знания – опыт). Экстернализация – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами. Комбинация – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т. д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и

классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может порождать новое знание.

Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях. Интернализация – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

Задание. Изучите содержание и особенности все способов создания организационного знания и приведите по 2-3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации: (1) социализация; (2) экстернализация; (3) комби-нация; (4) интернализация.

Контрольная точка № 3 (темы 7-9)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Факторы неопределенности при осуществлении изменений. **(5 баллов).**

Практико-ориентированное задание (оценка умений) (7 баллов)

Для реализации промоушн-проекта необходимо 3000 образцов продукции. Затраты на хранение одного образца составляют 10 руб. В наличии имеется 1000 образцов. Ожидаемый срок расходования запаса составляет 25 дней, а срок реализации проекта – 75 дней. Определите оптимальный размер заказа, пороговый запас и количество поставок, необходимое для реализации проекта, если известно, что время поставки составляет 4 дня, а возможная задержка – 1 день. При этом затраты на поставку одного образца составляют 23 руб.

Кейс-задача (оценка навыков) (8 баллов)

Кейс «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам» Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСГР) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.

Вопросы для анализа

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Примерные темы рефератов

1. Модели организации.
2. Типология организаций.
3. Внутренние источники и концепции развития организации.
4. Взаимодействие организации с внешней средой.
1. Концепция обучающейся организации.
2. Индивидуальное и организационное обучение.
3. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
4. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

5. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
6. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.
7. Управление знаниями и организационным обучением.
8. 1.Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
9. 2.Концепция «Шесть сигм».
10. 3.Всеобщее управление качеством

Вопросы к экзамену:

1. Модели организации.
2. Типология организаций.
3. Внутренние источники и концепции развития организации.
4. Взаимодействие организации с внешней средой.
5. Классификация организационных изменений.
6. Основные принципы управления процессом изменений.
7. Этапы процесса управления организационными изменениями.
8. Области организационных изменений.
9. Система управления развитием организации.
10. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
11. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
12. Сущность, свойства и закономерности развития организации.
13. Модели развития и жизненного цикла организаций.
14. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента
15. Модель изменений К. Левина.
16. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
17. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.
18. Концепция обучающейся организации.
19. Индивидуальное и организационное обучение.
20. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
21. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
22. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
23. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.
24. Управление знаниями и организационным обучением.
25. Понятие об организационной диагностике.
26. Методы организационного анализа.
27. Выбор метода диагностики и анализа при изменениях в организации.
28. Значение и задачи организационного проектирования.
29. Уровни исследования проектирования изменений.
30. Этапы проектирования организационных перемен.
31. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
32. Концепция «Шесть сигм».
33. Всеобщее управление качеством
34. Подходы к реализации организационных изменений.
35. Принятие решений при осуществлении изменений.
36. Подготовка и осуществление нововведения.
37. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.
38. Задачи контроля как функции управления.
39. Особенности контроля при управлении изменениями.
40. Оценка эффективности управления организационными изменениями.
41. Понятие, виды и предпосылки реструктуризации.
42. Подходы к реструктуризации управления компанией.
43. Методы и средства реструктуризации.

44. Основные этапы реструктуризации проекта.
45. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.
46. Управление с помощью процессов.
47. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
48. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
49. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
50. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
51. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
52. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
53. Логические уровни поведения людей.
54. Причины сопротивления изменениям.
55. Методы преодоления сопротивления изменениям.
56. Диагностика эффективности организационной культуры.
57. Изменения в организационной культуре.
58. Факторы, оказывающие влияние на изменение организационной культуры.
59. Формирование новой организационной культуры.
60. Поддержание организационной культуры.
61. Методы преодоления сопротивления изменениям.
62. Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
63. Анализ организационной структуры.
64. Условия проведения реструктуризации организации.
65. Этапы проведения реструктуризации.
66. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
67. Процессный подход в управлении организацией.
68. Этапы проведения реинжиниринга.
69. Методы проведения оптимизации бизнес-процессов.
70. Сущность и элементы организационной структуры.

Практико-ориентированные задания

Анализ ситуации «кофейку не желаете?»

Исходные данные. Стоит ли овчинка выделки? В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля GlobalMarketing, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики.

Сначала количество клиентов было весьма значительно, а фактическая себестоимость образовательных услуг была весьма невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты-справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что оказалось сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство фирмы приняло решение о ее репрофилировании.

Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход – гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее дирекции обратить внимание на рынок кофе и принес некоторые данные.

Дирекция фирмы решила воспользоваться советом профессионала, а заодно применить только что полученные знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения.

Данные анализа рынка. Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составила в 1992 г. в ценовом выражении около 50 млн долл. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Беларусь, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье – по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург – по 10%, Центральная и Восточная Сибирь – по 15%, Юг России – 20%. Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долл. за т, растворимого – 20 тыс. долл., гранулированного – не менее 45 тыс. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастает в среднем в семь раз.

Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществлялся из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. ам. долл. за т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3-5 кг) – в районе 2,2 тыс. долл. за т.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транс-портном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. ам. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте – 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долл. за килограмм, но фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку кофе в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долл. Прибыль – 150%.

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100-150 тыс. американских долларов.

Дополнительная информация. В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозом развития кофейного рынка стран Восточной Европы. По данным немецкой фирмы Darboven, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно было вырасти с 1 млн мешков в 1992 г. до 2,2 млн мешков в 2005 г.

Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека, достигший 3,5 кг в год и сравнявшийся с западным уровнем. При этом объемы импорта кофе в отчетном году составили 1,3 млн мешков, что на 34% выше, чем в предыдущем 1992 г.

Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов Darboven, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в Darboven предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы.

Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего советского союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Задания:

1. Насколько оправдано желание дирекции перепрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт – негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?
3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?
4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?
5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?
6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы требуемого в кофейном бизнесе капитала, и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?
7. Определите, какова может быть рыночная роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

Задание 2

На одном из совещаний у топ-менеджера организации, посвященном разработке стратегии развития организации и приоритетам в совершенствовании управления, было высказано суждение относительно главной проблемы развития: «У нас плохая исполнительская дисциплина. Нет смысла ставить задачи творческого подхода к решению наших проблем в условиях низкой исполнительской дисциплины. Стремление к творчеству можно использовать и часто используется как прикрытие несвоевременного выполнения заданий. Надо усилить контроль и ответственность в работе персонала. Это главное в нашем стратегическом развитии».

Как оценивать его? Является ли стремление к творческому подходу противоречащим дисциплине и ответственности?

Задание 3

При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходим лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций.

Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

Вопросы для собеседования

Тема 1. Организация как объект изменений

1. Модели организации.
2. Типология организаций.
3. Внутренние источники и концепции развития организации.
4. Взаимодействие организации с внешней средой.

Тема 3. Закономерности и модели развития и жизненного цикла организаций

1. Сущность, свойства и закономерности развития организации.
2. Модели развития и жизненного цикла организаций.
3. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента.

Тема 4. Концепции и модели управления организационными изменениями

1. Модель изменений К. Левина.
2. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
3. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера

Тема 5. Концепции организационного развития

1. Концепция обучающейся организации.
2. Индивидуальное и организационное обучение.
3. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
4. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

Тема 8. Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений

1. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
2. Концепция «Шесть сигм».

Всеобщее управление качеством

Тема 9. Реализация организационных изменений

1. Подходы к реализации организационных изменений.
2. Принятие решений при осуществлении изменений.
3. Подготовка и осуществление нововведения.
4. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.

Примерные практико-ориентированные задания

Тема 2. Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция

Задание 1. При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходимо лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций.

Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

Задание 2. На одном из совещаний у топ-менеджера организации, посвященном разработке стратегии развития организации и приоритетам в совершенствовании управления, было высказано суждение относительно главной проблемы развития: «У нас плохая исполнительская дисциплина. Нет смысла ставить задачи творческого подхода к решению наших проблем в условиях низкой исполнительской дисциплины. Стремление к творчеству можно использовать и часто используется как прикрытие несвоевременного выполнения заданий. Надо усилить контроль и ответственность в работе персонала. Это главное в нашем стратегическом развитии».

Как оценивать его? Является ли стремление к творческому подходу противоречащим дисциплине и ответственности?

Тема 3. Закономерности и модели развития и жизненного цикла организаций

Задание 1. Выберите достаточно известную организацию и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

- Кратко дайте портрет любой организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)
- На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?
- Какова стратегия развития данной организации?
- О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? -- Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?
- Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?

Примерные кейс-задачи:

Тема 4. Концепции и модели управления организационными изменениями

Задача.

Известно, что, согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

- 1) социализация – из неформализованного в неформализованное;
- 2) экстернализация – из неформализованного в формализованное;
- 3) комбинация – из формализованного в формализованное;
- 4) интернализация – из формализованного в неформализованное.

Социализация – процесс распространения знания и создания знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая, подражая, практикуясь. Ключ к

восприятию неформализованного знания – опыт). Экстернализация – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде

метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами. Комбинация – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т. д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может породить новое знание.

Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях. Интернализация – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

Задание. Изучите содержание и особенности все способов создания организационного знания и приведите по 2-3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации: (1) социализация; (2) экстернализация; (3) комбинация; (4) интернализация.

Тема 6. Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями

Самир Марданов не знает, как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей, чтобы повысить рентабельность работы, компания «МСМ-Казань» продает стройматериалы производителей, не слишком известных в регионе. Но сломать стереотипы местных строителей и убедить их перейти на новые марки пока не удастся. Компания «МСМ-Казань», оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как «дочка» двух крупных строительных фирм Татарии — ЗАО «КСК — Промышленные технологии» и одного из казанских СМУ.

Интерес строителей к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовится к проведению летней Универсиады-2013 и в городе строятся десятки объектов. Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, на чью продукцию татарские строители за многие годы крепко «подсели». В этой ситуации новая компания оказалась перед непростым выбором. Либо продавать товар, уже ставший популярным у конечного потребителя, но тогда максимум, на что можно рассчитывать, — субдилерский договор с одним из давних партнеров компании-производителя и маржа не выше 17%. Либо рискнуть и стать эксклюзивным дилером производителей, пока не завоевавших лояльность 18 местных строителей. Маржа в этом случае составит в среднем 30%. «МСМ-Казань» выбрала второй путь. «Мы подумали: а почему бы нам не попробовать продвигать в нашем регионе новые марки, еще не представленные здесь, но завоевавшие популярность в соседних областях и даже в сопредельных с Россией государствах?» — рассказывает Самир Марданов, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития «МСМ-Казань» и исполняющий обязанности генерального директора компании.

Так, в дилерском пакете МСМ есть марка «Крепс», входящая в пятерку крупнейших производителей сухих строительных смесей России, но до сих не представленная в Татарии. Когда-то производитель уже пытался штурмовать местный рынок, но неудачно. Теперь МСМ предпринимает новую попытку вывести «Крепс» на местный рынок. В общей сложности в дилерском пакете МСМ девять компаний, из них четыре передали МСМ эксклюзивные права на распространение своей продукции в Казани, на всей территории Татарии или даже по всему Поволжью. Рынок зацементирован «Мы рассчитывали на очень большую емкость нашего рынка, — рассказывает Самир Марданов. — Я сам работал на стройке и знаю, что при всем многообразии торговых организаций часто бывает, что найти какую-то торговую позицию даже популярной марки бывает сложно.

Например, в ситуации, когда завод компании-производителя встает на профилактику». Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В «МСМ-Казань» учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 тонн строительных смесей, 4 тонны лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц. Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 тонны строительных смесей, менее 2 тонн лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов. Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: Unis и Vetonit. Доля всех других производителей пока несопоставима с долей этих двух: не более 35%. При этом для многих местных строителей марка Unis — полноценный синоним понятия «плиточный клей», объясняет Марданов.

Всю гипсовую продукцию в Татарии под твердым контролем держит Knauf. Эта ситуация — закономерный итог активной маркетинговой политики самих производите-

лей. Например, тот же Кнауф даже открыл в Казанском архитектурно-строительном университете собственный учебно-консультационный центр. «Мы говорили об этой ситуации нашим поставщикам, пытались аргументировать необходимость усилий с их стороны,— рассказывает Марданов.— Но они относятся к местному рынку, я бы сказал, с очень робкой надеждой. Они согласны вкладываться в продвижение, но в разумных пределах, то есть далеко не в таких масштабах, как когда-то Кнауф и Unis». При этом, уверяет Самир Марданов, за рынок все-таки стоит бороться. По оценкам «МСМ-Казань», емкость рынка строительных смесей Татарии — около 40 тыс. тонн в месяц. При этом самые крупные оптовые компании, торгующие этими смесями, занимают не более 10% рынка каждая. Многолетнюю привязанность строителей к определенным маркам Самир Марданов объясняет еще и тем, что компаниям-поставщикам удалось лично заинтересовать начальников отделов снабжения строительных компаний: «Мы тоже пытались это сделать. В некоторых случаях нам это удается. В целом, когда речь заходит о личных скидках и вознаграждениях, политика отдела снабжения кардинально меняется. Но все равно вывести продажи на желаемый уровень нам пока не удалось». Воины в чистом поле Основной прием в борьбе за повышение уровня продаж — личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на две группы: одни работают «в поле», а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте.

«Полевые» менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т. д. При них всегда есть демонстрационные образцы, на которых можно сравнить предлагаемые образцы с аналогами от конкурентов. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать небольшую разовую поставку. И если условия всех устраивают, дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме. Пока статистика продаж не очень радостная: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя-тремя из них. Объективно 20-30% — неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. руб., руководство компании было бы довольным. Но средняя сумма заключаемых контрактов — всего 10 тыс. руб., и далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на крупные суммы. За полгода работы «МСМ-Казань» сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с которыми превышают заветные 200 тыс. руб. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем «полевых»: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, увы, не выше, чем у «полевиков».

Общением с потенциальными клиентами «МСМ-Казань» не ограничивается. Компания размещает рекламу в СМИ. «Телевизионная реклама слишком дорога для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж,— рассуждает Марданов.— Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ». Сейчас МСМ размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: «Стройка», «Из рук в руки» и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала МСМ, было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными. Кроме того, компания установила поблизости от своих складов баннер площадью 18 кв. м с совместной рекламой «МСМ-Казань» и производителя строительных смесей «Крепс». Ежемесячный маркетинговый бюджет компании — 65 тыс. руб. Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов. Производители, чьей продукцией торгует МСМ, тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. «Мы договорились, что производители разделят с нами наши маркетинговые бюджеты»,— говорит Марданов. Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию МСМ вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до ше-

сти месяцев), МСМ сдает производителю отчет о тратах на рекламу — и производитель возвращает 50-70% затрат.

Некоторые производители, например тот же «Крепс», заранее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию МСМ, оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется. Как же компании изменить пристрастия региональных строителей? Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?

1. Проанализируйте ситуацию, применив все возможные графические схемы.
2. Как же компании изменить пристрастия региональных строителей?
3. Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?
4. Какие изменения должны произойти в самой организации?

Дисциплиной «Управление изменениями» предусмотрено выполнение курсовой работы.

Порядок оценки курсовых работ

При оценке качества выполнения и уровня защиты работы целесообразно руководствоваться тем, что должны быть соблюдены безусловные требования к работе:

- соответствие содержания и оформления работы методическим указаниям кафедры,
- отсутствие принципиальных ошибок.

В оценке качества выполнения и уровня защиты работы максимальной суммой баллов 100 отдельным составляющим могут принадлежать следующие веса.

Критерии оценки курсовых работ

№ п/п	Критерий	Максимальное значение в баллах
1	Подбор и обзор информационных источников, полнота освещения вопросов	10
2	Выполнение необходимых и правильных расчетов, дополненных графическим материалом, анализом и обоснованными выводами	15
3	Оформление работы	10
4	Компонент своевременности (<i>не позже чем за 10 рабочих дней до зачетной недели</i>)	10
5	Защита работы	55
	Итого	100

Работа допускается к защите, если в сумме по пунктам 1-4 набрано не менее 45 баллов.

Итоговая оценка по курсовой работе (освоение компетенций)

- «отлично» - от 85 до 100 баллов;
- «хорошо» - от 70 до 84 баллов;
- «удовлетворительно» - от 55 до 69 баллов;
- «неудовлетворительно» - от 0 до 54 баллов.

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по курсовой работе (проекту), предоставляется право выбора новой темы курсовой работы (проекта) или, по решению преподавателя, доработки прежней темы, и определяется новый срок для ее выполнения.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

а) основная литература:

1. ЭБС "Znanium" : Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О. В. - 2 изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.
2. ЭБС "Znanium" : Резник С. Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат).
3. ЭБС "Znanium" : Управление изменениями : учебник ; ВО - Бакалавриат / Семен Давыдович, Марина Витальевна; Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. - 4 ; стереотип. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 379 с.

б) дополнительная литература:

1. ЭБС "Znanium" : Распопов В. М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.
2. ЭБС "Znanium" : Стратегическое управление изменениями : учебник ; ВО - Бакалавриат / Ольга Владимировна, Наталья Владимировна; Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики"; Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 464 с..
3. ЭБС "Znanium" : Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб. пособие; ВО - Бакалавриат / Семен Давыдович, Марина Витальевна; Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. - 3 ; стереотип. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 210 с.
4. ЭБ "Труды ученых СтГАУ": Управление бизнес-структурами : учеб. пособие / С. В. Левушкина, И. Г. Свистунова ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь : Секвойя, 2021. - 1,62 МБ.
5. ЭБ "Труды ученых СтГАУ": Анализ, управление и совершенствование бизнес-процессов организации : учеб. пособие для студентов экон. специальностей, направлений "Экономика", "Бизнес-информатика" / сост.: Н. В. Банникова, А. Р. Байчерова, С. С. Вайцеховская, Н. В. Воробьева, Д. О. Грачева, Т. Н. Костюченко, Ю. В. Орел, Е. Н. Пупынина, Н. Н. Тельнова, А. В. Тенищева, С. С. Сериков, М. Б. Черемных ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь : Секвойя, 2020. - 99 с.
6. ЭБС «Лань»: Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2016. — 208 с.
7. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. - 4-е изд. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 882 с.
8. Управление персоналом (периодическое издание).
9. Менеджмент в России и за рубежом (периодическое издание).

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.

1. <http://www.distcons.ru/modules/ManageChange/index.html>.
2. <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/>
3. <http://www.smart-edu.com/temaupravlenie-izmeneniyami/>

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

Специфика изучения дисциплины «Управление изменениями» обусловлена формой обучения студентов, ее местом в подготовке бакалавра и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в аудиторной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа студента.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;

- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;

- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,

- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,

- официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

Экзамен по дисциплине «Управление изменениями» как форма контроля представляет собой форму периодической отчетности студента, определяемые учебным планом подготовки по направлению 38.03.02 - Менеджмент. Экзамен по дисциплине служит для оценки работы студента в течение семестра и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

Требования к организации подготовки к экзамену те же, что и при занятиях в течение семестра, но соблюдаться они должны более строго. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоя-

тельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах студент должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Успешный ответ на вопрос по дисциплине предполагает процесс продумывания логики изложения материала по каждому вопросу, запоминание примеров.

При подготовке к экзамену у студента должен быть учебник или конспект лекций, прочитанные по указанию преподавателя в течение семестра.

Советы студенту:

1. распределите предложенные вопросы для собеседования по разделам и темам курса;
2. выясните наличие теоретических источников (конспект лекций, хрестоматия, учебники и др.);
3. при чтении материала выделяйте основные понятия и определения и записывайте их;
4. выделите опорные понятия, это даст возможность систематизировать представления по дисциплине и лучше подготовиться к экзамену.

В процессе освоения дисциплины преподавателем осуществляется рейтинг-контроль, который включает ответы на семинарских занятиях, написание рефератов, выполнение контрольных заданий, результаты промежуточных тестов, посещаемость занятий. Все компоненты находят свое отражение и оценку в рейтинговой оценке студента и в итоге суммируются. На основании общей суммы выводится оценка, которая служит основанием для допуска к экзамену.

Экзамен может быть получен автоматически при условии выполнения и своевременной выполнения всех практических и самостоятельных заданий, систематической и плодотворной работы на семинарских и аудиторных занятиях.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующее программное обеспечение: Microsoft Windows, Office; Kaspersky Total Security.

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «Znanium», ЭБС «Лань», СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

<p>Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (ауд. № 167, площадь – 96,0 м²).</p>	<p>Оснащение: специализированная мебель на 77 посадочных мест, стол президиума – 1 шт., трибуна для преподавателя – 1 шт., персональный компьютер – 1 шт., мультимедийный проектор – 1 шт., интерактивная доска Starboard Hitachi FX-77 – 1 шт., принтер – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, тематические плакаты, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.</p>
<p>Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (ауд. № 169, площадь –</p>	<p>2. Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 5 шт., учебно-наглядные пособия в виде презента-</p>

67,8 м ²).	ций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов:	
1. Читальный зал научной библиотеки (площадь 177 м ²)	Оснащение: специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1 шт., принтер – 1 шт., цветной принтер – 1 шт., копировальный аппарат – 1 шт., сканер – 1 шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
2. Учебная аудитория № № 169, площадь – 67,8 м ²)	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 5 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций (ауд. № № 169, площадь – 67,8 м ²).	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 5 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации (ауд. № № 169, площадь – 67,8 м ²).	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 5 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.

13. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;
- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;
- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

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

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и учебного плана по профилю подготовки «Управление бизнесом»

Автор:

к.э.н., доцент Семко И.А.

Рецензенты:

к.э.н., доцент Токарева Г.В.
к.э.н., доцент Пономаренко
М.В.

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» рассмотрена на заседании кафедры менеджмента и управленческих технологий протокол № 34 от «16» мая 2022г и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление бизнесом»)

Зав. кафедрой _____ д.э.н., доцент А.В. Назаренко

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 5 от «24» мая 2022г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление бизнесом»)

Руководитель ОП

_____ к.э.н., О.Н. Бабкина

**Аннотация рабочей программы дисциплины
«Управление изменениями»**

по подготовке бакалавра по программе бакалавриата по направлению подготовки

38.03.02	Менеджмент
код	направление подготовки
	Управление бизнесом
	Профиль
Форма обучения – очная, очно-заочная.	
Общая трудоемкость изучения дисциплины составляет 5 з.е.180 час.	
Программой дисциплины предусмотрены следующие виды занятий	<u>Очная форма обучения:</u> лекции – <u>18</u> ч., в том числе практическая подготовка - <u>18</u> ч. практические (лабораторные) занятия – 36 ч., в том числе практическая подготовка - <u>36</u> ч., самостоятельная работа – 54 ч., в том числе практическая подготовка - <u>54</u> ч., контроль 36 ч. <u>Очно-заочная форма обучения:</u> лекции – <u>14</u> ч., в том числе практическая подготовка - <u>14</u> ч. практические (лабораторные) занятия – 26 ч., в том числе практическая подготовка - <u>26</u> ч., самостоятельная работа – 68 ч., в том числе практическая подготовка - <u>68</u> ч., контроль 36 ч.
Цель изучения дисциплины	Формирование у студентов теоретических основ в сфере организационной деятельности, изучения технологий и методов проведения изменений в организации.
Место дисциплины в структуре ОП ВО	Учебная дисциплина Б1.О.33 «Управление изменениями» относится к обязательной части образовательной программы
Компетенции и индикатор (ы) достижения компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины	Профессиональные компетенции (ПК) ПК-2 - Способен участвовать в разработке программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию ПК-2.3 Способен принимать участие в стратегическом анализе, разработке стратегий организации ПК-4 Способен применять навыки бизнес-планирования для создания и развития новых организаций, направлений деятельности и продуктов ПК-4.1 Оценивает экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявляет новые рыночные возможности и формирует новые бизнес-модели ПК-4.2 Разрабатывает, обосновывает и реализовывает программы и проекты, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом
Знания, умения и навыки, получаемые в процессе изучения дисциплины	Знания: - процесса стратегического анализа, разработки стратегий организации (ПК-2.3);

	<p>- процесса выявления новых рыночных возможностей и формирования новые бизнес-моделей (ПК-4.1);</p> <p>- основ разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом (ПК-4.2).</p> <p>Умения:</p> <p>- осуществлять процесс стратегического анализа, разработки стратегий организации (ПК-2.3);</p> <p>- осуществлять процесс выявления новых рыночных возможностей и формирования новые бизнес-моделей (ПК-4.1);</p> <p>- осуществлять процесс разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом (ПК-4.2).</p> <p>Навыки:</p> <p>- стратегического анализа, разработки стратегий организации (ПК-2.3);</p> <p>- выявления новых рыночных возможностей и формирования новые бизнес-моделей (ПК-4.1);</p> <p>- разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом (ПК-4.2).</p>
<p>Краткая характеристика учебной дисциплины (основные разделы и темы)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация как объект изменений 2. Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция 3. Закономерности и модели развития и жизненного цикла организаций 4. Концепции и модели управления организационными изменениями 5. Концепции организационного развития 6. Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями 7. Проектирование организационных изменений 8. Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений 9. Реализация организационных изменений
<p>Форма контроля</p>	<p><u>Очная форма обучения:</u> семестр 8 – экзамен, курсовая работа</p> <p><u>Очно-заочная форма обучения:</u> семестр 8 – экзамен, курсовая работа</p>
<p>Автор:</p>	<p>доцент кафедры менеджмента и управленческих технологий, к.э.н. Семко И.А.</p>