

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Золотухина Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 27.06.2020 14:55:35  
Уникальный программный ключ:  
ed74cad8f1c19aa426b59e780a391b3e6ee2e1026402f1b3f388bce49d1d570e

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Московский региональный социально-экономический институт»

Положение утверждено  
Ученым советом МРСЭИ  
Протокол № 10 от 27 июня 2020 г.

Утверждаю



Ректор Золотухина Е.Н.

«27» июня 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
Б1.Б.19 Управление изменениями**

**Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Профиль Менеджмент организаций**

Квалификация (степень) выпускника бакалавр  
Форма обучения – очная, заочная

Рабочая программа по дисциплине «Управление изменениями» составлена в соответствии с Федеральным Государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 7 от 12.01.2016 года.

**Автор: Егоренко А.О.** – к.э.н., доц. зав. кафедрой государственного и муниципального управления

**Рецензент: Кузнецова Е.А.** – к.э.н., доцент кафедры государственное и муниципальное управление

Рабочая программа дисциплины обсуждена и одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления Московского регионального социально-экономического института протокол № 10 от 27 июня 2020 г.

©Московский региональный  
социально-экономический  
институт, 2020.

©Егоренко А.О., 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины (модуля), результаты обучения .....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	6
3. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения) .....	6
3.1. Очная форма обучения .....	6
3.2. Заочная форма обучения .....	7
4. Содержание дисциплины (модуля) .....	7
4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах) .....	7
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) .....	9
5. Самостоятельная работа студентов (СРС) .....	12
6. Фонд оценочных средств .....	13
6.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине .....	14
6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы .....	14
6.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций .....	21
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	23
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины .....	24
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) .....	30
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	30
12. Иные сведения и (или) материалы .....	32
12.1 Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с органическими возможностями здоровья .....	32
13. Лист регистрации изменений .....	36

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля), результаты обучения

Целью изучения дисциплины является формирование системных экономических знаний, умений и навыков в области управления организационными изменениями, обусловленными нестабильностью внешней (макро-, микро-) среды и/или необходимостью совершенствования организационно-управленческой деятельности и повышения ее эффективности. В рамках сформулированной цели решаются следующие задачи:

- сформировать системные знания об общих принципах поведения организаций в условиях быстро изменяющейся внешней среды; стратегиях и методах разработки альтернатив и определения конкретной стратегии и тактики проведения изменений в деятельности предприятия;
- выработать практические умения и навыки разработки управленческих решений, которые должны принимать менеджеры применительно к различным ситуациям, требующим организационных изменений на предприятии.

### Результаты обучения дисциплины (модуля)

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен овладеть следующими результатами:

Коды компетенций	Результаты освоения ОПОП Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	<b>Знать:</b> основные подходы к проектированию и типологию традиционных и современных организационных структур управления, принципы распределения полномочий и ответственности, в т.ч. на основе делегирования; методологию стратегического управления человеческими ресурсами; роль и место управления персоналом в развитии организации. <b>Уметь:</b> оценивать и анализировать достоинства и недостатки различных типов структур управления и их последствия применения; разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях; проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность в персонале, разрабатывать мероприятия по привлечению новых сотрудников, программы их обучения и адаптации, использовать различные методы оценки, аттестации сотрудников, разрабатывать мероприятия по мотивированию персонала. <b>Владеть:</b> инструментарием эффективного

Коды компетенций	Результаты освоения ОПОП Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
		делегирования полномочий и наделения ответственности; методами и способами разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами; современным инструментарием управления человеческими ресурсами.
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организациями.	<p><b>Знать:</b>          принципы разработки стратегических, тактических и оперативных решений применительно к управлению производственной деятельностью организации;          принципы планирования операционной (производственной) деятельности организаций;          принципы организации операционной деятельности и инструменты управления операционной деятельности.</p> <p><b>Уметь:</b>          оптимизировать операционную деятельность организации;          использовать современные методы организации планирования организаций (производственной) деятельности;          планировать операционную деятельность организации.</p> <p><b>Владеть:</b>          методами принятия рациональных управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций; - навыками и инструментарием операционного планирования;          методами управления операциями.</p>
ПК-7	Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой	<p><b>Знать:</b>          этапы и методы реализации бизнес-планов, формы координации деятельности исполнителей для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p> <p><b>Уметь:</b>          координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</p> <p><b>Владеть:</b>          навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;          инструментами оценки эффективности выполнения бизнес-планов.</p>

Коды компетенций	Результаты освоения ОПОП Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
	согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.	

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями» представляет собой дисциплину базовой части дисциплин Б1.Б.19.

Дисциплина «Управление изменениями» базируется на теоретических знаниях, практических умениях и навыках, полученных обучаемыми при изучении следующих дисциплин: «Введение в специальность», «Теория организации». Знания, умения, навыки и компетенции, полученные обучающимися при изучении данной дисциплины, находят широкое применение в творческой и научно-исследовательской деятельности, при подготовке курсовых работ и выпускной квалификационной работы бакалавра.

Дисциплина «Управление изменениями» изучается на 2 курсе (3 семестр), вид промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

## 3. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения)

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

### 3.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		3			
<b>Аудиторные занятия* (контактная работа)</b>	72	72			
В том числе:	-	-	-	-	-
Лекции (Л)	36	36			
Практические занятия (ПЗ)/ Семинары (С)	36	36			
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа* (всего)</b>	72	72			
В том числе:	-	-	-	-	-
Курсовой проект (работа)					
Расчетно-графические работы					
Реферат (при наличии)					
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>	72	72			
Вид промежуточной аттестации – зачет с оценкой					
Общая трудоемкость:	часы	144	144		
	зачетные единицы	4	4		

### 3.2. Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		3			
<b>Аудиторные занятия* (контактная работа)</b>	12	12			
В том числе:	-	-	-	-	-
Лекции (Л)	6	6			
Практические занятия (ПЗ)/ Семинары (С)	6	6			
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа* (всего)</b>	128	128			
В том числе:	-	-	-	-	-
Курсовой проект (работа)					
Расчетно-графические работы					
Реферат (при наличии)					
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>	128	128			
Вид промежуточной аттестации – зачет с оценкой	4	4			
Общая трудоемкость:	часы	144	144		
	зачетные единицы	4	4		

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом<sup>1</sup>.

### 4. Содержание дисциплины (модуля)

#### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

Очная форма обучения							
№ п/п	Разделы (модули) дисциплины	Общая трудоемкость (час)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции
			аудиторные учебные занятия		СРС		
			всего	лекции			
1.	Раздел 1. Теоретические аспекты организационных изменений	48	12	12	24	Устный опрос, тестирование	ОПК-3; ОПК-6; ПК-7

для обучающихся по индивидуальному учебному плану - учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, для лиц, зачисленных для продолжения обучения в соответствии с частью 5 статьи 5 Федерального закона от 05.05.2014 №84-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере образования в связи с принятием в Российскую Федерацию Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов - Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).





№ п/п	Разделы (модули) дисциплины	Общая трудоемкость (час)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)		СРС	Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции
			аудиторные учебные занятия				
		всего	лекции	семинары, практические занятия			
	Вид промежуточной аттестации – зачет с оценкой	4					
Итого:		144	6	6	128		

#### 4.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	<b>Раздел 1. Теоретические аспекты организационных изменений</b>	
<i>Содержание теоретического курса</i>		
1.1	Тема 1. Понятие и сущность организационных изменений	Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений.
1.2	Тема 2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями	Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.
2.	<b>Раздел 2. Подходы, модели, стратегии управления организационными изменениями</b>	
2.1.	Тема 3. Подходы и модели управления организационными изменениями	Управление организационными изменениями - функция менеджеров. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.
2.2.	Тема 4. Этапы процесса управления изменениями. Документальное оформление решений в управлении	Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга. Эмоциональный подход Дж. Коттера, восемь этапов процесса изменений. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями. Методы документального оформления

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание
	организационными изменениями	решений в управлении организационными изменениями.
2.3.	Тема 5. Стратегии управления изменениями	Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений.
<b>Раздел 3. Подготовка к проведению изменений</b>		
3.1.	Тема 6. Сопротивление изменениям	Основные причины сопротивления изменениям. Силы, способствующие и препятствующие изменениям. Методика анализа поля сил. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.
3.2.	Тема 7. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями. Инициаторы и участники организационных изменений. Новые роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями. Характеристики менеджеров по управлению изменениями.

#### 4.2.1 Тематический план лекций

№ раздела	Раздел (модуль) дисциплины	Тематика лекций	Трудоемкость (час.)	
			ОФО	ЗФО
1.	Теоретические аспекты организационных изменений	Л 1. Понятие и сущность организационных изменений	6	1
		Л 2. Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями	6	1
2.	Подходы, модели, стратегии управления организационными изменениями	Л.3. Подходы и модели управления организационными изменениями	4	1
		Л.4. Этапы процесса управления изменениями. Документальное оформление решений в управлении организационными изменениями	4	0,5
		Л 5. Стратегии управления изменениями	4	0,5
3.	Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	Л 6. Сопротивление изменениям	6	1
		Л 7. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	6	1
ВСЕГО:			36	6

#### 4.2.2 Тематический план семинарских, практических и лабораторных занятий

№ раздела (модуля)	Раздел (модуль) дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Формы текущего контроля	Трудоемкость (час.)	
				ОФО	ЗФО

№ раздела (модуля)	Раздел (модуль) дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Формы текущего контроля	Трудоемкость (час.)	
				ОФО	ЗФО
1.	Теоретические аспекты организационных изменений	ПЗ 1. Понятие и сущность организационных изменений	Устный опрос, тестирование	6	1
		ПЗ 2. Принципы управления организационным и изменениями	Устный опрос, тестирование	6	1
2.	Подходы, модели, стратегии управления организационными изменениями	ПЗ.3. Подходы и модели управления организационным и изменениями	Устный опрос	4	1
		ПЗ.4. Документальное оформление решений в управлении организационным и изменениями	Устный опрос	4	0,5
		ПЗ 5. Стратегии управления изменениями	Устный опрос	4	0,5
	Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	ПЗ 6. Сопротивление изменениям	Устный опрос	6	1
		ПЗ 7. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	Устный опрос	6	1
ВСЕГО:				36	6

### Планы практических занятий (семинаров)

Практическое занятие №1.

Тема: **Понятие и сущность организационных изменений**

Основные вопросы (рассматриваемые на занятии):

1. Управление организационными изменениями - функция менеджеров.
2. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.
3. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.

Практическое занятие №2.

Тема: **Принципы управления организационными изменениями**

Основные вопросы (рассматриваемые на занятии):

1. Внешние и внутренние причины изменений.

2. Традиционные и новые объекты организационных изменений.
3. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.
4. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.
5. Классификация организационных изменений.
6. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.

Практическое занятие №3.

Тема: **Подходы и модели управления организационными изменениями**

Основные вопросы (рассматриваемые на занятии):

1. Управление организационными изменениями - функция менеджеров.
2. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.
3. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.

Практическое занятие №4.

Тема: **Документальное оформление решений в управлении организационными изменениями**

Основные вопросы (рассматриваемые на занятии):

1. Модель изменений К. Левина.
2. Три этапа процесса организационных изменений.
3. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга. Эмоциональный подход Дж. Коттера, восемь этапов процесса изменений.
4. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями.
5. Методы документального оформления решений в управлении организационными изменениями.

Практическое занятие №5.

Тема: **Стратегии управления изменениями**

Основные вопросы (рассматриваемые на занятии):

1. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации.
2. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия.
3. Выбор стратегии изменений.

Практическое занятие №6.

Тема: **Соппротивление изменениям**

Основные вопросы (рассматриваемые на занятии):

1. Основные причины сопротивления изменениям.
2. Силы, способствующие и препятствующие изменениям.
3. Методика анализа поля сил.
4. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.

Практическое занятие №7.

Тема: **Формирование команды по управлению проектом организационных изменений**

Основные вопросы (рассматриваемые на занятии):

1. Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями.
2. Инициаторы и участники организационных изменений.
3. Новые роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями.
4. Характеристики менеджеров по управлению изменениями.

## **5. Самостоятельная работа студентов (СРС)**

Для самостоятельной работы обучающихся разработаны следующие учебно-методические материалы:

- рекомендации по подготовке к практическим занятиям по данной

дисциплине;

- рекомендации по организации самостоятельной работы студентов;
- задания для самостоятельного изучения дисциплины;
- перечень вопросов для самоконтроля по самостоятельно изученным темам.

Тема (раздел, модуль)	Содержание заданий, выносимых на СРС	Код формируемых компетенций	Количество часов		Формы контроля
			ОФО	ЗФО	
Раздел 1. Теоретические аспекты организационных изменений	Изучение лекционного материала. Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к тестированию	ОПК-3; ОПК-6; ПК-7	24	42	Устный опрос, тестирование
Раздел 2. Подходы, модели, стратегии управления организационным и изменениями	Изучение лекционного материала. Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка доклада	ОПК-3; ОПК-6; ПК-7	24	44	Устный опрос, доклад
Раздел 3. Подготовка к проведению изменений	Изучение лекционного материала. Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к устному опросу	ОПК-3; ОПК-6; ПК-7	24	42	Устный опрос

## 6. Фонд оценочных средств

В результате освоения дисциплины «Управление изменениями» ОПОП по направлению 38.03.02 Менеджмент обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

– способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

– владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);

– владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7).

Этапы формирования компетенций:

1. Чтение курса лекция по дисциплине (формы и методы – лекция, беседы,

анализ конкретных ситуаций). На лекциях формируется способность порождать новые идеи; формулировать и решать задачи, возникающие в ходе учебной деятельности будущего бакалавра и требующие углубленных знаний; вести библиографическую работу.

2. Проведение практических занятий (формы и методы – доклад). Представлять итоги проделанной работы в виде тестирования и докладов, оформленных в соответствии с имеющимися требованиями, с привлечением современных средств редактирования и печати

3. Самостоятельная работа студентов предполагает получение дополнительных знаний в дополнительной литературе и электронных источниках Интернет; подготовку доклада.

Изучение теоретического материала, с учетом опыта его применения на практических занятиях при устном опросе (собеседовании), сдаче зачета, экзамена, способствует формированию выше указанных компетенций.

Форма аттестации результатов изучения дисциплины в соответствии с учебным планом направления 38.03.02 Менеджмент – зачет с оценкой.

### 6.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части)/ и ее формулировка	Наименование оценочного средства
1	Раздел 1. Теоретические аспекты организационных изменений	ОПК-3; ОПК-6; ПК-7	Устный опрос, тестирование
2	Раздел 2. Подходы, модели, стратегии управления организационными изменениями	ОПК-3; ОПК-6; ПК-7	Устный опрос, доклад
3	Раздел 3. Подготовка к проведению изменений	ОПК-3; ОПК-6; ПК-7	Устный опрос

### 6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы

#### 6.2.1. Зачет с оценкой

а) типовые задания (вопросы)

1. Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование.

2. Организационное развитие.

3. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений.

4. Внешние и внутренние причины изменений.

5. Традиционные и новые объекты организационных изменений.

6. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.

7. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.
8. Классификация организационных изменений.
9. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.
10. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.
11. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.
12. Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений.
13. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга.
14. Эмоциональный подход Дж. Коттера, восемь этапов процесса изменений.
15. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями.
16. Методы документального оформления решений в управлении организационными изменениями.
17. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации.
18. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений.
19. Основные причины сопротивления изменениям. Силы, способствующие и препятствующие изменениям.
20. Методика анализа поля сил.
21. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.
22. Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями.
23. Инициаторы и участники организационных изменений.
24. Новые роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями.
25. Характеристики менеджеров по управлению изменениями.

### **Типовые практические задания к зачету**

**Практическое задание 1.** Постройте матрицу элементов управления конфликтами.

**Практическое задание 2.** Постройте общую схему функционирования предприятия.

**Практическое задание 3.** Некоторые изменения в организации могут быть незапланированными, в то время как нововведения могут быть и продуманными, спланированными. Приведите пример для каждого типа изменений и объясните, какое значение они имеют для организации.

**Практическое задание 4.** Представьте себе, что у вас возникли проблемы с управлением маленькой группой подчиненных, работающих в офисе, который расположен на расстоянии в 1000 км от основной базы. Какие изменения в

структуре, технологиях и поведении людей могут быть предложены для облегчения процесса управления этими людьми?

**Практическое задание 5.** В одной рабочей группе объем управления в 20 человек считается нормальным, в другой – 6 человек – чрезмерным. Приведите примеры таких групп.

б) Критерии оценивания компетенций (результатов)

- правильность ответа на вопрос;
- полнота ответа;
- степень понимания содержания предмета;
- логика и аргументированность изложения материала;
- логика и аргументированность изложения;
- приведение примеров, демонстрирующих умение и владение полученными знаниями по темам дисциплины в раскрытии поставленных вопросов;
- культура ответа.

в) Описание шкалы оценивания

Оценка «отлично» ставится студенту, если он не только точно и грамотно сформулировал ответ на вопросы билета, но и продемонстрировал сформированность соответствующих компетенций, продемонстрировал способность приводить примеры, аргументировать выводы, формулируемые при ответе. Кроме того, студент должен правильно ответить на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» ставится студенту, который в целом вполне правильно сформулировал ответ на вопрос, но не смог проиллюстрировать свой ответ примерами, провести параллели с современным состоянием данного вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, если он не совсем точно дает определения и не может ответить точно на дополнительные вопросы преподавателя.

В противном случае студент получает оценку «не зачтено».

### **6.2.2 Примерные темы докладов**

1. Обучение действием как подход к обучению персонала в условиях изменений.
2. Роль лидеров преобразований.
3. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
4. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
5. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
6. Организационное развитие: «самообучающиеся организации».
7. Организационные изменения: условия и предпосылки.
8. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
9. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.



10. Мягкое внедрение организационных изменений.
11. Эффективность организационных изменений.
12. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
13. Стратегии организационных изменений.
14. Контроль в системе управления организационными изменениями.
15. Как руководить процессом преобразований?
16. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
17. Управление процессом сокращения на предприятии.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
19. Стратегическое управление в контексте организационного развития.
20. Концепция управления организационными изменениями.
21. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
22. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
23. Психологические особенности процесса организационных изменений.
24. Реализация моделей организационных изменений в деятельности крупных организаций.
25. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивления.
26. Решение проблемы власти в условиях реструктуризации.
27. Формирование корпоративной культуры.
28. Диагностика и оптимизация бизнес-процессов.
29. Комплексный подход к преодолению сопротивления в организации.
30. Планирование организационных изменений.
31. Взаимосвязь технологических и организационных процессов в системе управления изменениями .
32. Формирование системы управления изменениями в малых предприятиях.
33. Внедрение современных информационных технологий в управление организацией.
34. Методы внедрения изменений на предприятиях машиностроения.
35. Разработка системы совершенствования организационной культуры.
36. Развитие системы управления финансовыми потоками.
37. Решение проблемы эффективности в развитии организационной культуры.
38. Применение метода эксперимента в в проведении организационных изменений.
39. Оптимизация организационной структуры к требованиям эффективности.
40. Совершенствование методов мотивации в обеспечение организационного изменения.
41. Разработка стратегии проведения изменений.
42. Анализ условий совершенствования организации.
43. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.

44. Совершенствование организации и ориентация на потребителя.
45. Взаимодействие производственной, финансовой и коммерческой подсистем в условиях изменений.
46. Оптимизация бизнес-процессов в коммерческих организациях.
47. Совершенствование оперативного управления в процессе эволюционных изменений

#### **Критерии оценки докладов**

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка «хорошо» ставится: полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает: полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены, в противном случае ставится оценка «неудовлетворительно».

### **6.2.3 Тематика курсовых работ**

Курсовая работа по дисциплине «Управление изменениями» не предусмотрена учебным планом.

### **6.2.5 Примерные тестовые задания**

*а) типовые задания (темы)*

#### **1. Изменение – это:**

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

**2. К видам организационных изменений относят:**

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

**3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:**

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

**4. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:**

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

**5. Организационные изменения определяются как:**

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены,
- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа вообще нет.

**6. Эволюционные изменения предполагают:**

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- б) глубокие и всесторонние перемены;
- в) хозяйственный реинжиниринг;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

**7. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:**

- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
- б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
- в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
- г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

**8. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли рассматривает организацию как:**

- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe – рефрейминг, Restructure – реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew – обновление);
- б) периодически проводящуюся реструктуризацию;
- в) оба ответа а) и б) верны.

**9. Оживление (ревитализация) – это:**

- а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;
- б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;
- в) то, что позволяет организации регенерироваться.

**10. Обновление имеет дело с:**

- а) источниками роста компании;
- б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;
- в) реструктуризацией.

**11. Теория Е исходит из:**

- а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;

- б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
- в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
- г) правильного ответа вообще нет.

**12. Теория О предполагает:**

- а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;
- б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;
- в) как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».

*б) критерии оценивания компетенций (результатов)*

– по пятибалльной системе.

*в) описание шкалы оценивания*

- оценка «отлично» ставится при выполнении, не менее чем 85% заданий;
- оценка «хорошо» ставится при выполнении, не менее чем 75% заданий;
- оценка «удовлетворительно» ставится при выполнении, не менее чем 60% заданий;
- оценка «неудовлетворительно» ставится при неправильном ответе более, чем на 40% вопросов теста или невыполнении более, чем 40% заданий.

**6.2.6 Устный опрос**

1. Понятие организации как системы.
2. Особенности системы в условиях изменений.
3. Алгоритм системной технологии вмешательства.
4. Основные постулаты стратегии организационного развития.
5. Понятия разделяемого видения будущего.
6. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга.
7. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
8. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы.
9. Понятие фасилитатора.
10. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
11. Внешние причины застоя.
12. Внутренние причины застоя.
13. В чем состоит взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития?
14. Что такое «монстр перемен»?
15. Причины возникновения сопротивления изменениям.
16. Методы преодоления сопротивления изменениям.
17. Понятие взаимодополняющей команды.
18. Этапы формирования команды организационных изменений.
19. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)?
20. Какие роли выделяют в команде (по И.Адизесу)?

*а) критерии оценивания компетенций (результатов)*

Собеседование – оценочное средство, организованное как беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с выполнением программы учебной дисциплины на разных этапах ее выполнения, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Критериями оценки ответа при собеседовании являются:

– качество ответа (общая композиция, логичность, убежденность, общая эрудиция);

– ответы на вопросы: полнота, аргументированность, убежденность.

*б) описание шкалы оценивания*

– оценка «отлично» – ответы на вопросы полные с приведением примеров и/или пояснений;

– оценка «хорошо» – ответы на вопросы полные и/или частично полные;

– оценка «удовлетворительно» – ответы только на элементарные вопросы;

– оценка «неудовлетворительно», «не зачтено» – нет ответа.

### **6.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций**

Компетенции по дисциплине формируются последовательно в ходе проведения лекционных и практических занятий, а также в процессе выполнения студентами заданий по обработке информации. Для контроля знаний студентов используется тестирование, устный опрос, подготовку докладов, содержание которых предполагает использование комплекса знаний, умений и навыков, для того чтобы студент мог самостоятельно определить правильное решение.

Индекс и Наименование компетенции	Признаки проявления компетенции в соответствии с уровнем формирования в процессе освоения дисциплины
ОПК-3 Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	<b>недостаточный</b> уровень: Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы.  <b>пороговый</b> уровень: Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.
ОПК-6 Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	<b>продвинутый</b> уровень: Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.
ПК-7 Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и	

условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.	<b>высокий</b> уровень: Компетенции сформированы. Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка.
--	--

**Шкала оценивания в зависимости от уровня сформированности компетенций  
Зачет с оценкой**

<b>Уровень сформированности компетенции</b>	<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>
<b><u>«высокий»</u></b> Компетенции сформированы. Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка	Отлично	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы
<b><u>«продвинутый»</u></b> Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.	Хорошо	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины; - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам. Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.
<b><u>«пороговый»</u></b>	Удовлетвори	Обучающийся демонстрирует:

<p>Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.</p>	<p>тельно</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знания теоретического материала;</li> <li>- неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов;</li> <li>- неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы;</li> <li>- недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины;</li> <li>- умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.</li> </ul>
<p><b>«недостаточный»</b> Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы.</p>	<p>Не зачтено</p>	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- существенные пробелы в знаниях учебного материала;</li> <li>- допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий;</li> <li>- непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета;</li> <li>- отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины;</li> <li>- отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкая степень контактности.</li> </ul>

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

### Основная литература

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 304 с.: табл., схем., ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>

### Дополнительная литература

1. Управление изменениями : учебное пособие / Иванова Т.Ю. под ред. и др. – Москва : КноРус, 2017. – 349 с. – ISBN 978-5-406-03271-8. – URL: <https://book.ru/book/920281> (дата обращения: 13.11.2020). – Текст : электронный.
2. Родина, Т.Е. Управление изменениями : учебное пособие / Родина Т.Е., Ковалевский В.В., Ботина Е.Н. – Москва : Русайнс, 2019. – 215 с. – ISBN 978-5-4365-4573-8. – URL: <https://book.ru/book/935668> (дата обращения: 13.11.2020). – Текст : электронный.

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины**

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>

ЭБС VOOK.ru – <https://www.book.ru/>

Единое окно доступа к информационным ресурсам. Государственное и муниципальное управление – [http://window.edu.ru/catalog/?p\\_rubr=2.2.76.1](http://window.edu.ru/catalog/?p_rubr=2.2.76.1)

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» – <http://ecsocman.hse.ru>

База данных «Библиотека управления» – Корпоративный менеджмент – <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Общие рекомендации студентам**

Приступая к изучению дисциплины, студенты должны ознакомиться с рабочей программой дисциплины, структурой и содержанием разделов (тем) дисциплины, требованиями к промежуточной аттестации, затем с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательно последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы.

Обучение по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, тестированию, к промежуточной аттестации, подготовка докладов и т.д.).

Учебный материал структурирован и изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Обучающиеся самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения.

### **Методические рекомендации по работе обучающихся во время проведения лекций**

Лекция как организационная форма обучения – это особая конструкция учебного процесса. Преподаватель на протяжении всего учебного занятия сообщает новый учебный материал, а студенты его активно воспринимают. Благодаря тому, что материал излагается концентрированно, в логически выдержанной форме, лекция является наиболее экономичным способом передачи учебной информации. Методологическое значение лекции состоит в том, что в ней раскрываются фундаментальные теоретические основы учебной



дисциплины и научные методы, с помощью которых анализируются процессы и явления.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но дополнительную литературу, которую рекомендовал преподаватель.

Общие и утвердившиеся в практике правила и приемы конспектирования лекций:

- конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений;

- необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные маркеры или ручки;

- названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их;

- в конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами;

- студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

- в конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д.

#### Методические рекомендации для студентов по подготовке к практическим занятиям (семинарам)

Практическое (семинарское) занятие – одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков, а также проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента.

На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, как

свидетельствует практика, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре и решении задач на практическом занятии;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение при необходимости за консультацией к преподавателю.

На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

#### Методические рекомендации студентам по организации самостоятельной работы при изучении дисциплины

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений. Самостоятельная работа выполняет ряд функций: развивающую; информационно-обучающую; ориентирующую и стимулирующую; воспитывающую; исследовательскую.

Самостоятельная работа обучающихся является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к промежуточной аттестации. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа представляет собой постоянно действующую систему, основу образовательного процесса и носит исследовательский характер, что послужит в будущем основанием для написания выпускной квалификационной работы, применения полученных знаний, умений и навыков на практике.

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению, с учетом потребностей и возможностей личности.

В процесс освоения дисциплины выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная и внеаудиторная.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Содержание внеаудиторной самостоятельной работы определяется в соответствии с рекомендуемыми видами заданий согласно рабочей программе дисциплины.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений студентов. Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия по дисциплине и внеаудиторную самостоятельную работу студентов по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной формах.

Самостоятельная подготовка к практическому занятию включает в себя, кроме проработки конспекта лекции, поиск литературы (по рекомендованным спискам и самостоятельно), подготовку заготовок для выступлений по вопросам для обсуждения по конкретной теме. Такие заготовки могут включать цитаты, факты, сопоставление различных позиций, собственные мысли. Если проблема заинтересовала обучающегося, он может подготовить доклад и выступить с ним на практическом занятии.

При самостоятельной подготовке к промежуточной аттестации обучающийся должен повторять весь пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных, выносящихся на промежуточную аттестации и содержащихся в данной программе, используя конспект лекций и литературу, рекомендованную преподавателем. При необходимости можно обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю.

Самостоятельная работа реализуется:

– непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях, практических занятиях;

– в контакте с преподавателем вне рамок расписания – на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.

– в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических заданий.

В процессе изучения курса необходимо обратить внимание на самоконтроль знаний. С этой целью обучающийся после изучения каждой отдельной темы и затем всего курса по учебнику и дополнительной литературе должен проверить уровень своих знаний с помощью контрольных вопросов, которые помещены в конце каждой темы.

Для самостоятельного изучения отводятся темы, хорошо разработанные в учебных пособиях, научных монографиях и не могут представлять особенных трудностей при изучении.

Для эффективной организации самостоятельной работы обучающихся необходимо:

- последовательное усложнение и увеличение объема самостоятельной работы, переход от простых к более сложным формам (выступление на практическом занятии, подготовка презентации и доклада, творческая работа и т.д.);

- постоянное повышение творческого характера выполняемых работ, активное включение в них элементов научного исследования, усиления их самостоятельного характера;

- систематическое управление самостоятельной работой, осуществление продуманной системы контроля и помощи обучающимся на всех этапах обучения.

Методические рекомендации для студентов по работе с литературой

Студентам рекомендуется с самого начала освоения дисциплины работать с литературой и предлагаемыми заданиями для подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

В ходе самостоятельной работы необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, научными статьями, при этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы дисциплины.

Всю рекомендуемую по дисциплине литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную и дополнительную литературу.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении справочной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

Сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность студенту сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

Выборочное – наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

Аналитическое чтение – это критический разбор текста с последующим его конспектированием.

Освоение учебного материала будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов студент будет задавать к этим текстам вопросы. Часть из этих вопросов сформулирована в перечне вопросов для собеседования или устного опроса. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью изучающего чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации. Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.

2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:

– медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного;

– выделить ключевые слова в тексте;

– постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.

3. Прием тезирования текста заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

#### Методические рекомендации для студентов по подготовке к текущей и промежуточной аттестации

Текущий контроль – это регулярная проверка усвоения обучающимися учебного материала в течение семестра. К его достоинствам следует отнести систематичность и постоянный мониторинг качества образования. Основными задачами текущего контроля успеваемости в межсессионный период является повышение качества и прочности знаний студентов, приобретение и развитие навыков самостоятельной работы, повышение академической активности студентов, а также обеспечение оперативного управления учебной деятельностью в течение семестра. Данный вид контроля стимулирует у студентов стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины. Текущий контроль проводится в течение семестра по итогам выполнения заданий, участия в практических (семинарских) занятиях, участия в бланковом и (или) компьютерном тестировании, подготовке докладов и т.д.

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине осуществляется в рамках завершения изучения дисциплины и позволяет определить качество усвоения изученного материала. Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра.

При этом необходимо учитывать, что при проведении промежуточной аттестации проверяется не только способность студента воспроизвести изученный им материал, но и то, насколько студент понимает данный материал, умеет анализировать его, имеет свое собственное мнение и умеет отстаивать его посредством грамотного обоснования.

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо повторять пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных вопросов, использовать конспект лекций и литературу, рекомендованную преподавателем. Следует обратить особое внимание на темы учебных занятий, пропущенных студентом по разным причинам. При необходимости обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю.

#### **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Перечень программного обеспечения

В процессе изучения дисциплины используются офисный пакет Microsoft Office (Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Office PowerPoint) программа для просмотра и чтения файлов PDF Adobe Acrobat Reader, программа для воспроизведения флэш-анимации в браузерах Adobe Flash Player, браузеры Google Chrome, Opera, Антивирус Касперского и DrWeb, программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro, программа для создания электронного учебника SunRavBook Office SunRav TestOfficePro,

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>

ЭБС BOOK.ru – <https://www.book.ru/>

Единое окно доступа к информационным ресурсам. Государственное и муниципальное управление – [http://window.edu.ru/catalog/?p\\_rubr=2.2.76.1](http://window.edu.ru/catalog/?p_rubr=2.2.76.1)

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» – <http://ecsocman.hse.ru>

База данных «Библиотека управления» – Корпоративный менеджмент – <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

СПС КонсультантПлюс – <http://www.consultant.ru/>

СПС Гарант – <https://www.garant.ru/>

#### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Институт располагает специальными помещениями, которые представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие программе дисциплины.

Институт располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, лабораторной, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных учебным планом. Имеются кабинеты, оснащенные макетами, наглядными учебными пособиями, тренажерами и другими техническими средствами и оборудованием, обеспечивающими реализацию проектируемых результатов обучения.

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для предоставления учебной информации большой аудитории.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Лаборатория, оснащенная лабораторным оборудованием, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Помещение для самостоятельной работы, оснащенное специализированной мебелью, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Учебно-наглядные пособия для занятий лекционного типа, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие программе дисциплины.

Мультимедийное оборудование: персональные компьютеры с подключением Интернет; мультимедиа-проектор с экраном; копировальная техника.

## **12. Иные сведения и (или) материалы**

### **12.1 Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с органичными возможностями здоровья**

Для обеспечения образования инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается адаптированная образовательная программа, индивидуальный учебный план с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья, в частности применяется индивидуальный подход к освоению дисциплины, индивидуальные задания: доклады, устные ответы и диалоги, индивидуальные консультации, использование диктофона и других записывающих средств для воспроизведения лекционного и семинарского материала.

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется кафедрой на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья кафедра обеспечивает:

1) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий;

– присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;

– выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

2) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

3) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

– возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения кафедры, а также пребывание в указанных помещениях.

Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:



Категории студентов	Формы
С нарушением слуха	– в печатной форме; – в форме электронного документа;
С нарушением зрения	– в печатной форме увеличенным шрифтом; – в форме электронного документа; – в форме аудиофайла;
С нарушением опорно-двигательного аппарата	– в печатной форме; – в форме электронного документа; – в форме аудиофайла.

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов к одному из видов промежуточной аттестации, разрешается готовить ответы с использованием дистанционных образовательных технологий.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1) инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, устно с использованием услуг сурдопереводчика);

2) доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода);

3) доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

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

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляются основная и дополнительная учебная литература в виде электронного документа в фонде библиотеки и / или в электронно-библиотечных системах. А также предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература и специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

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

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения:

– лекционная аудитория – мультимедийное оборудование, мобильный радиокласс (для студентов с нарушениями слуха); источники питания для индивидуальных технических средств;

– учебная аудитория для практических занятий (семинаров) мультимедийное оборудование, мобильный радиокласс (для студентов с нарушениями слуха);

– учебная аудитория для самостоятельной работы – стандартные рабочие места с персональными компьютерами; рабочее место с персональным компьютером, с программой экранного доступа, программой экранного увеличения и брайлевским дисплеем для студентов с нарушением зрения.

В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, должно быть предусмотрено соответствующее количество мест для обучающихся с учётом ограничений их здоровья. В учебные аудитории должен быть беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

В целях обеспечения обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья библиотека комплектует фонд основной учебной литературой, адаптированной к ограничению их здоровья, предоставляет возможность удаленного использования электронных образовательных ресурсов, доступ к которым организован в институте.

В библиотеке проводятся индивидуальные консультации для данной категории пользователей, оказывается помощь в регистрации и использовании сетевых и локальных электронных образовательных ресурсов, предоставляются места в читальных залах, оборудованные программами не визуального доступа к информации, экранными увеличителями и техническими средствами усиления остаточного зрения.

Обучающимся предоставляются следующие услуги:

- выдача литературы в отделах обслуживания;
- индивидуальное чтение плоскочечатной литературы чтецом;
- консультации для незрячих пользователей по работе на компьютере с брайлевским дисплеем, по работе в Интернет;
- предоставление незрячим пользователям возможностей самостоятельной работы на компьютере с использованием адаптивных технологий;
- проведение практических занятий по обучению использованию традиционного и электронного каталогов и библиотечно-библиографических баз данных (в т. ч. удаленных);
- прокат тифломагнитофонов, тифлофлэшплееров.

### 13. Лист регистрации изменений

№	Дата внесения изменений	№ протокола заседания кафедры, дата	Содержание изменения
1	01.09.2017	№ 1 от «01» сентября 2017 года	Утверждена и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления МРСЭИ
2	30.08.2018	№ 1 от «30» августа 2018 года	Актуализирована и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления МРСЭИ
3	30.06.2019	№ 10 от «30» июня 2019 года	Актуализирована и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления МРСЭИ
4	27.06.2020	№ 10 от «27» июня 2020 года	Актуализирована и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления МРСЭИ