



**Федеральное агентство морского и речного транспорта  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**

**Воронежский филиал  
Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**



**«УТВЕРЖДАЮ»**

Директор Воронежского  
филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ  
им. адм. С.О. Макарова»

*Сухова* /В.Е. Сухова/

*23.08* /август/ 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
дисциплины (модуля)  
Б1.В.ОД.15 «Управление изменениями»**

Уровень образования:	Высшее образование – бакалавриат	
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент	
Направленность (профиль):	Управление предприятием и человеческими ресурсами	
Вид профессиональной деятельности:	Организационно-управленческая, инфор- мационно-аналитическая, предпринима- тельская	
Язык обучения:	Русский	
Кафедра:	Прикладных экономических наук	
Форма обучения:	Очная	Заочная
Курс:		2
Составитель	Свиридов А.С.	

**ВОРОНЕЖ 2019 г.**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения .....	4
1.1. Цель и задачи учебной дисциплины .....	4
1.2. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы .....	4
1.3. Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения основной профессиональной образовательной программы.....	4
2. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	5
2.1. Объем дисциплины (модуля).....	5
2.2. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам с указанием дидактического материала по каждой изучаемой теме и этапов формирования компетенций .....	6
3. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) и методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю) заочной формы обучения .....	10
4. Применяемые образовательные технологии для различных видов учебных занятий и для контроля освоения обучающимися запланированных результатов обучения .....	16
5. Фонд оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	21
6. Ресурсное обеспечение учебной дисциплины .....	25
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	25
8. Лист регистрации изменений.....	31

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1 Цели и задачи учебной дисциплины (модуля)

**Целью изучения дисциплины «Управление изменениями»** является формирование у бакалавров систематизированных знаний по управлению изменениями и применения инструментария управленческих изменений в современной практике деятельности предприятий.

**Задачи освоения учебной дисциплины:**

- уяснение студентами основных понятий менеджмента изменений;
- изучение теории, методов и моделей организационных изменений;
- освоение инструментов и методов внедрения организационных изменений;
- обучение навыкам использования полученных теоретических знаний в области управления изменениями на макро- и микроуровне при осуществлении будущей профессиональной деятельности.

### 1.2 Место учебной дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» относится к вариативной части блока Б1.В.ОД обязательных дисциплин и изучается на 2 курсе по заочной форме обучения.

Для изучения учебной дисциплины «Управление изменениями» необходимы знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами: «Экономическая теория», «Менеджмент», «Основы управленческой экономики».

Перечень последующих учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые учебной дисциплиной «Управление изменениями»: «Управление проектами»; «Управление финансовым оздоровлением предприятия»; «Инновационный менеджмент»; «Управление проектами», «Организационная культура»

### 1.3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения ОПОП

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с	<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- источники изменений пути получения информации для диагностики;</li><li>- этапы программ организационных изменений;</li><li>- достоинства, недостатки, условия применения общих стратегий управления организационными изменениями;</li><li>- методы управления рисками в проектах организационных изменений;</li></ul> <b>уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- определять глубину намеченного изменения;</li><li>- сравнивать альтернативы вмешательства для осуществления преобразований;</li><li>- выбирать тип процесса изменений в разных ситуациях;</li></ul>

	учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать эффективность применения различных методов преодоления сопротивления изменениям;</li> <li>- использовать основные инструменты и методы внедрения организационных изменений;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методикой проведения организационных изменений навыками процесса внедрения организационных изменений;</li> <li>- представлением об ИТ и программных продуктах, используемых в проектах организационных изменений;</li> <li>- требованиями к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях.</li> </ul>
ПК-8	Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные инструменты проведения организационных изменений;</li> <li>- основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;</li> <li>- создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала;</li> <li>- осуществлять моделирование бизнес-процессов.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов.</li> </ul>

**2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

**2.1 Объем дисциплины (модуля)**

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) «Управление изменениями» составляет **144** часов / **4** зачетных единицы.

Вид учебной работы	Всего, Часов /ЗЕ		Курс			
			Очная форма, Часов /ЗЕ		Заочная форма, Часов /ЗЕ	
	Очная форма	Заочная форма			2	–
<b>Аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего в том числе:</b>						
	-	<b>14 / 0,39</b>	-	-	<b>14 / 0,39</b>	–
Учебные занятия лекционно-	-	6 / 0,17	-	-	6 / 0,17	–

го типа (УЗЛТ)							
Учебные занятия семинар-ского (практического) типа (УЗСПТ)		-	8 / 0,22	-	-	8 / 0,22	-
Учебные занятия лабораторного типа (УЗЛТ)		-	-	-	-	-	-
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>		-	<b>126 / 5,71</b>	-	-	<b>126 / 5,71</b>	-
<b>Промежуточная аттестация (подготовка и сдача), всего:</b>		-	<b>4 / 0,11</b>	-	-	<b>4 / 0,11</b>	-
Контрольная работа		-	-	-	-	-	-
Курсовая работа		-	-	-	-	-	-
Зачет		-	4 / 0,11	-	-	4 / 0,11	-
Экзамен		-	-	-	-	-	-
Итого: Общая трудоемкость учебной дисциплины		Часов	<b>144</b>	-	-	<b>144</b>	-

## 2.2 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий

Содержание тем дисциплины (модуля), структурированное по темам с указанием дидактического материала по каждой изучаемой теме и этапов формирования компетенций

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (тематика занятий)	Формируемые компетенции
1.	<b>Раздел I. Теоретические основы управления изменениями</b>	<p><b>Тема 1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями»</b></p> <p>Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.</p> <p>Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере.</p> <p>Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.</p>	ОПК-3 ПК-8
		<p><b>Тема 2. Изменение с точки зрения организаций</b></p> <p>Ключевые положения об изменениях для организации. Характеристика основных изменений организации. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.</p>	ОПК-3 ПК-8

		<p><b>Тема 3. Основные методы проведения изменений в организациях</b></p> <p>Основные методики осуществления перестроек в организациях.</p> <p>Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров.</p> <p>Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пяти-этапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.</p>	ОПК-3 ПК-8
		<p><b>Тема 4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления</b></p> <p>Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.</p> <p>Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.</p>	ОПК-3 ПК-8
		<p><b>Тема 5. Принятие решений в организациях в условиях изменений</b></p> <p>Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».</p> <p>Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.</p>	ОПК-3 ПК-8
		<p><b>Тема 6. Поддержка изменений</b></p> <p>Общий метод получения поддержки и уменьшения и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров». Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем.</p> <p>Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений. Поддержка неофициальной информационной сети. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.</p>	ОПК-3 ПК-8
2.	<b>Раздел II. Управление изменениями в организации</b>	<p><b>Тема 7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента</b></p> <p>Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Особенности применения этих подходов руководством организации.</p>	ОПК-3 ПК-8

		<p align="center"><b>Тема 8. Стратегия изменений</b></p> <p>Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Основным принципом стратегии осуществления изменений. Сущность понятия «стратегический континуум».</p> <p>Логика внедрения изменений. “Естественные законы” изменений. Основные виды стратегий изменений. Правила действий для пресечения новаторства.</p>	ОПК-3 ПК-8
		<p align="center"><b>Тема 9. Основные принципы управления процессом изменений</b></p> <p>Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями.</p>	ОПК-3 ПК-8
		<p align="center"><b>Тема 10. Структура системы управления изменениями</b></p> <p>Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.</p> <p>Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.</p>	ОПК-3 ПК-8
		<p align="center"><b>Тема 11. Эволюция моделей управления изменениями</b></p> <p>Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира и понимание механизма изменений. Характеристика модели «переходного периода».</p> <p>Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы. Алгоритм осуществления СТВ.</p>	ОПК-3 ПК-8
		<p align="center"><b>Тема 12. Планирование и реализация стратегий управления изменениями</b></p> <p>Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.</p>	
		<p align="center"><b>Тема 13. Мониторинг и контроль процесса изменений</b></p> <p>Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации</p>	ОПК-3 ПК-8

		тации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.	
--	--	--	--

### Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Лекционные занятия		Практические занятия		Самостоятельная работа		Всего часов	
		О	ЗО	О	ЗО	О	ЗО	О	ЗО
1.	Тема 1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями»	-	2	-	2	-	10	-	14
2.	Тема 2. Изменение точки зрения организаций	-	-	-	-	-	10	-	10
3.	Тема 3. Основные методы проведения изменений в организациях	-	-	-	-	-	10	-	10
4.	Тема 4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	-	2	-	4	-	10	-	16
5.	Тема 5. Принятие решений в организациях в условиях изменений	-	-	-	-	-	10	-	10
6.	Тема 6. Поддержка изменений	-	-	-	-	-	10	-	10
7.	Тема 7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента	-	-	-	-	-	10	-	10
8.	Тема 8. Стратегия изменений	-	-	-	-	-	10	-	10
9.	Тема 9. Основные принципы управления процессом изменений	-	-	-	-	-	10	-	10
10.	Тема 10. Структура системы управления изменениями	-	-	-	-	-	10	-	10
11.	Тема 11. Эволюция моделей управления изменениями	-	-	-	-	-	10	-	10
12.	Тема 12. Планирование и реализация стратегий управления изменениями	-	-	-	-	-	10	-	10



13.	Тема 13. Мониторинг и контроль процесса изменений	-	2	-	2	-	10	-	14
Итого:		-	6	-	8	-	130	-	144

### 3. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЮ)

#### Виды самостоятельной работы обучающихся в ходе освоения учебной дисциплины

№	Наименование темы дисциплины (модуля)	Виды работы при самостоятельной подготовки обучающихся		Самостоятельная работа
		К лекционным занятиям	К семинарским (практическим) занятиям	
1.	Тема 1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями»	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a>	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.	Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.
2.	Тема 2. Изменение точки зрения организаций	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Элек-	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его прове-	Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал

		<p>тронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a></p>	<p>дения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.</p>	<p>из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.</p>
3.	<p>Тема 3. Основные методы проведения изменений в организациях</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a></p>	<p>Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.</p>	<p>Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.</p>
4.	<p>Тема 4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a></p>	<p>Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.</p>	<p>Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.</p>

		<p>зания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a></p>	<p>ной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.</p>	<p>тельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.</p>
5.	<p>Тема 5. Принятие решений в организациях в условиях изменений</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a></p>	<p>Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.</p>	<p>Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.</p>
6.	<p>Тема 6. Поддержка изменений</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a></p>	<p>Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.</p>	<p>Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы.</p>

		работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a>	тельности, которые станут результатом предстоящей работы.	мы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.
7.	Тема 7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a>	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.	Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.
8.	Тема 8. Стратегия изменений	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон.	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом	Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному

		текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a>	предстоящей работы.	занятию, семинарскому и практическому занятию.
9.	Тема 9. Основные принципы управления процессом изменений	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a>	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.	Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.
10.	Тема 10. Структура системы управления изменениями	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволж-	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.	Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому заня-

		ский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a>		тию.
11.	Тема 11. Эволюция моделей управления изменениями	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a>	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.	Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.
12.	Тема 12. Планирование и реализация стратегий управления изменениями	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.	Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.

		телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a>		
13.	Тема 13. Мониторинг и контроль процесса изменений	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71893.html">http://www.iprbookshop.ru/71893.html</a>	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы.	Решение практических задач. Закрепление и углубление материала, который изучался на аудиторных занятиях. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.

#### **4. ПРИМЕНЯЕМЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ И ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ**

##### **Образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях**

При реализации дисциплины (модуля) «Управление изменениями» основной профессиональной образовательной программы подготовки бакалавров используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины (модуля), а именно активные и интерактивные формы проведения занятий.

##### **Методические рекомендации по проведению лекционных занятий**

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины (модуля). В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, под-

готовиться к экзамену. Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### **Методические рекомендации по выполнению практических задач**

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины (модуля). Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки у них практических навыков решения. Преподаватель предварительно совместно с обучающимися разбирает, как решаются соответствующие задачи по управлению изменениями. После этого преподаватель выдает обучающимся задание по управлению изменениями, определяет необходимое время для его выполнения.

Порядок проведения практикума по решению задач (ПРЗ):

1. Освещается план работы по выполнению ПРЗ, формулируется цель, проводится краткий обзор методов и инструментария, необходимого для выполнения практикума, конкретизируются требования к форме представления результатов.

2. Проводится общий разбор одного или нескольких заданий ПРЗ, акцентируются сложные моменты, поясняются промежуточные результаты, проводится анализ и формулируются выводы, иллюстрируется форма представления результата.

3. Выполняется индивидуально или в мини-группах (2-3 человека) задания ПРЗ в соответствии с условиями заданий ПРЗ и требованиями к результатам представления.

4. Осуществляется проверка выполнения практикума и оценка результатов.

В ходе выполнения практикума по решению задач учащимися преподаватель осуществляет контроль работы и индивидуальное консультирование учащихся, корректирует и направляет действия учащихся при помощи наводящих вопросов, советов и рекомендаций. Акцентирует внимание на необходимость и правильность анализа и интерпретации получаемых результатов. В случае необходимости, если задание не выполнено более чем 50% группы, преподаватель разбирает данное задание совместно со студентами.

### **Методические рекомендации по проведению ситуационного практикума**

Ситуационный практикум – анализ и решение обучающимися заданий, сформированных на основе практических ситуаций, с целью приобретения навыков решения проблем в профессиональной области.

Преподаватель предварительно доводит до обучающихся содержание задачи (по электронной почте или в бумажной форме). Информировать о форме представления результатов решения задачи и сроках ее выполнения.

Решение ситуационных задач позволяет более глубоко изучить соответствующие темы учебного плана, а также выработать у студентов необходимые навыки и умение применять теоретические знания для решения ситуаций, с которыми им придется столкнуться в реальной жизни.

Каждая из предлагаемых задач содержит условия и вопросы для решения. После внимательного осмысления условий задачи студенту необходимо изучить рекомендуемую учебную и научную литературу по данной теме, а также подобрать для формулировки ответов на поставленные вопросы, соответствующие знания и умения.

Результаты должны быть представлены в письменном виде в форме предложений по решению конкретных ситуации и задач.

Подведение итогов ситуационного практикума и выставление баллов, набранных обучающимися, осуществляется преподавателем в конце практического занятия.



## **Методические рекомендации по организации дискуссий**

Одной из форм проведения аудиторных занятий в интерактивной форме являются дискуссии. Дискуссия – это метод, позволяющий исследовать определенные темы путем обсуждения в группе. Дискуссия является эффективным методом для организации обмена мнениями и идеями. Дискуссия позволяет: представить и исследовать личный опыт участников; выяснить отношение каждого к обсуждаемой теме; обсудить, как результаты обсуждения могут быть применены в работе; всесторонне исследовать реальные проблемы и их возможные решения; обсудить возможные последствия определенных действий; извлечь полезное из опыта других людей; рассмотреть проблему с различных углов зрения; найти путь для достижения консенсуса в будущем.

Дискуссия всегда состоит из возникающих вопросов и ответов на них, всегда строится по системе «вопрос – ответ». Вопрос в большинстве случаев наводит на устранение возникшей неясности, продуцирует ассоциации, способствует генерированию новых идей. Возникновение вопроса – первый шаг на пути к разрешению противоречий, на пути к новому знанию.

Пока противоречие не разрешено, обучающийся находится в проблемной ситуации умственного напряжения. Как только вопрос задан, в проблемную ситуацию попадают все участники дискуссии и особенно тот, кто собирается ответить на этот вопрос. Поэтому большинство вопросов требуют умения анализировать проблемную ситуацию, логического мышления, умения обосновать, объяснить и доказать. Иначе говоря, это творчески активный мыслительный процесс. Таким образом, дискуссию необходимо планировать заранее: работать над материалом для обсуждения, готовить участников, собственные выступления.

## **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы**

Целью самостоятельной работы студентов по изучению дисциплины «Управление изменениями» является расширение знаний, полученных в ходе аудиторных занятий, предоставление обучающимся широких прав и возможностей в получении и закреплении общетеоретических знаний по управлению изменениями, а также выработка у студентов интереса к самостоятельному поиску, к решению проблемных вопросов и задач, и привитие им навыки творческого мышления. Контролируется самостоятельная работа во взаимосвязи с аудиторной работой.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем, либо вопросов тем учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Управление изменениями» определяется учебным планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Одной из форм самостоятельной работы является написание конспекта. Под конспектом понимается вторичное создание источников в свернутой и сжатой форме и подразумевается объединение выписок и важных тезисов из обрабатываемого материала. Запись конспекта должна характеризоваться систематичностью, логичностью и связностью. При конспектировании надо тщательно перерабатывать предоставленную информацию, при этом поможет повторное чтение и анализ, при котором можно разделить текст на несколько частей, отделив все ненужное. В конспекте должны быть выделены главные мысли – тезисы. В роли тезиса могут быть выбраны понятия, категории, определения, законы и их формулировки, факты и события, доказательства и многое другое.

Вся предоставленная информация должна быть пересказана в связной форме. Для начала следует составить план конспекта, в соответствии с вопросами которого и следует писать конспект. На каждый вопрос плана должна отвечать определенная часть написанного текста. Главная задача обучающегося при конспектировании – правильно осмыслить, а потом четко и логично записать все необходимое.

## Методические рекомендации по организации дискуссий

Дискуссия является одной из наиболее эффективных технологий группового взаимодействия, обладающей особыми возможностями в обучении, развитии и воспитании будущего специалиста.

Дискуссия (от лат. *discussio* - рассмотрение, исследование) - способ организации совместной деятельности с целью интенсификации процесса принятия решений в группе посредством обсуждения какого-либо вопроса или проблемы.

Дискуссия обеспечивает активное включение студентов в поиск истины; создает условия для открытого выражения ими своих мыслей, позиций, отношений к обсуждаемой теме и обладает особой возможностью воздействия на установки ее участников в процессе группового взаимодействия. Дискуссию можно рассматривать как метод интерактивного обучения и как особую технологию. В качестве метода дискуссия активно используется для организации интенсивной мыслительной и целостно - ориентирующей деятельности студентов в других технологиях и методах обучения: социально-психологическом тренинге, деловых играх, анализе производственных ситуаций и решений производственных задач. В качестве своеобразной технологии дискуссия сама включает в себя другие методы и приемы обучения: «мозговой штурм», «синектика», «анализ ситуаций» и т.д.

Обучающий эффект дискуссии определяется предоставляемой участнику возможностью получить разнообразную информацию от собеседников, продемонстрировать и повысить свою компетентность, проверить и уточнить свои представления и взгляды на обсуждаемую проблему, применить имеющиеся знания в процессе совместного решения учебных и профессиональных задач.

Развивающая функция дискуссии связана со стимулированием творчества обучающихся, развитием их способности к анализу информации и аргументированному, логически выстроенному доказательству своих идей и взглядов, с повышением коммуникативной активности студентов, их эмоциональной включенности в учебный процесс.

Влияние дискуссии на личностное становление студента обуславливается ее целостно- ориентирующей направленностью, созданием благоприятных условий для проявления индивидуальности, самоопределения в существующих точках зрения на определенную проблему, выбора своей позиции; для формирования умения взаимодействовать с другими, слушать и слышать окружающих, уважать чужие убеждения, принимать оппонента, находить точки соприкосновения, соотносить и согласовывать свою позицию с позициями других участников обсуждения.

Существуют разные точки зрения по поводу сходства и различия спора и дискуссии: от их противопоставления до рассмотрения спора как необходимого элемента любой дискуссии или как отдельного типа дискуссии безусловно, наличие оппонентов, противоположных точек зрения всегда обостряет дискуссию, повышает ее продуктивность, позволяет создавать с их помощью конструктивный конфликт для более эффективного решения обсуждаемых проблем. Важно, чтобы спор не велся ради спора, ради стремления отстоять свою точку зрения, во что бы то ни стало и победить.

Использование того или иного типа дискуссии зависит от характера обсуждаемой проблемы и целей дискуссии.

Дискуссия- диалог чаще всего применяется для совместного обсуждения учебных и производственных проблем, решение которых может быть достигнуто путем взаимодополнение, группового взаимодействия по принципу «индивидуальных вкладов» или на основе согласования различных точек зрения, достижения консенсуса.

Дискуссия - спор используется для всестороннего рассмотрения сложных проблем, не имеющих однозначного решения даже в науке, социальной, политической жизни, производственной практике и т.д. Она построена на принципе «позиционного противостояния» и ее цель - не столько решить проблему, сколько побудить студентов задуматься над проблемой, осуществить «инвентаризацию» своих представлений и убеждений, уточнить и опре-

делиться своей позицией; научить аргументированно отстаивать свою точку зрения и в то же время осознать право других иметь свой взгляд на эту проблему, быть индивидуальностью.

Условия эффективного проведения дискуссии в общем виде следующие: информированность и подготовленность студентов к дискуссии, свободное владение материалом, привлечение различных источников для аргументации отстаиваемых положений; правильное употребление понятий, используемых в дискуссии, их единообразное понимание; корректность поведения, недопустимость высказываний, задевающих личность оппонента; установление регламента выступления участников; полная включенность группы в дискуссию, участие каждого студента в ней, для чего необходимо:

привлечь студентов к определению темы дискуссии, предоставив им возможность выбора темы из нескольких альтернативных,

проблемно сформулировать тему дискуссии, так, чтобы вызвать желание ее обсуждать,

расположить группу по кругу, устранить преграды, затрудняющие общение,

предоставить каждому студенту возможность высказаться,

обучать студентов умению вести дискуссию, совместно вырабатывать правила и нормы групповой коммуникации;

В дискуссии особая позиция преподавателя как руководителя дискуссии, которая заключается в стимулировании обсуждения, консолидации мнений, подведении результатов работы. Личная позиция преподавателя по обсуждаемой проблеме не должна доминировать, хотя он может выступить в роли рядового участника дискуссии, не навязывая студентам свою точку зрения.

При организации дискуссии необходимо обратить особое внимание на размещение участников дискуссионного общения, которое зависит от типа и вида дискуссии. Экспериментальные исследования доказывают, что расположение в пространстве влияет на позиции участников дискуссии. Экспериментально установлено, что для каждого вида дискуссии существует определенная схема эффективного размещения ее участников. Так, для организации дискуссии - диалога, в процессе которой необходимо принять согласованные решения, более подходит расположение участников по кругу. Для дискуссии, основанной на позиционном противостоянии (например, для дебатов), более продуктивно будет расположение участников, отстаивающих разные точки зрения, друг против друга. Дискуссии, организуемые посредством поэтапного обсуждения проблемы сначала в малых группах, затем общими силами, требуют иного расположения участников.

Подготовка преподавателя и студентов к дискуссии

По степени управления различают свободные, не контролируемые ведущим и направляемые дискуссии. Дискуссии, применяемые в процессе обучения, являются преимущественно управляемыми преподавателем или студентом (при условии его готовности к ее организации).

Основные шаги при подготовке к дискуссии: выбор темы дискуссии, которая определяется целями обучения и содержанием учебного материала. При этом на обсуждение студентов выносятся темы, имеющие проблемный характер, содержащие в себе противоречивые точки зрения, дилеммы, задевающие привычные установки обучающихся. Целесообразно предложить студентам на выбор несколько вариантов проблем, связанных с конкретной учебной темой. В ситуации выбора происходит принятие студентами темы как значимой для себя, возникает мотивация к ее активному обсуждению; тема разбивается на отдельные вопросы, которые сообщаются студентам. Указывается литература, справочные материалы, необходимые для подготовки к дискуссии. Организуется самостоятельная работа студентов.

### **Методические рекомендации по выполнению практических заданий**

Одной из важных форм самостоятельной работы является выполнение практических заданий.

При выполнении практических заданий студент должен придерживаться следующей технологии:

1. внимательно изучить основные вопросы темы и практическое задание, определить место темы занятия в общем содержании, ее связь с другими темами;
2. найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
3. после ознакомления с теоретическим материалом ответить на вопросы для самопроверки;
4. продумать свое понимание сложившейся ситуации в изучаемой сфере, пути и способы решения проблемных вопросов;
5. продумать развернутые ответы на предложенные вопросы темы, опираясь на лекционные материалы, расширяя и дополняя их данными из учебников, дополнительной литературы.

### **Методические рекомендации по подготовке к тестированию**

Тесты – это вопросы или задания, предусматривающие конкретный, краткий, четкий ответ на имеющиеся эталоны ответов.

#### **При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:**

а) готовясь к тестированию, проработайте информационный материал по дисциплине.

Проконсультируйтесь с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;

б) четко выясните все условия тестирования заранее. Вы должны знать, сколько тестов Вам будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.

в) приступая к работе с тестами, внимательно и до конца прочтите вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выберите правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов выпишите цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;

г) в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант.

д) если Вы встретили чрезвычайно трудный для Вас вопрос, не тратьте много времени на него. Переходите к другим тестам. Вернитесь к трудному вопросу в конце.

е) обязательно оставьте время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

## **5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

### **Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся**

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
-------	---	--------------------------------	----------------------------------

1	Тема 1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями»	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
2	Тема 2. Изменение с точки зрения организаций	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
3	Тема 3. Основные методы проведения изменений в организациях	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
4	Тема 4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
5	Тема 5. Принятие решений в организациях в условиях изменений	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
6	Тема 6. Поддержка изменений	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
7	Тема 7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
8	Тема 8. Стратегия изменений	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
9	Тема 9. Основные принципы управления процессом изменений	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
10	Тема 10. Структура системы управления изменениями	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
11	Тема 11. Эволюция моделей управления изменениями	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
12	Тема 12. Планирование и реализация стратегий управления изменениями	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.
13	Тема 13. Мониторинг и контроль процесса изменений	ОПК-3 ПК-8	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.

**Критерии оценивания результата обучения по дисциплине  
и шкала оценивания**

<b>Уровни сформированности компетенции</b>	<b>Основные признаки уровня</b>
--	---------------------------------

<p><b>Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3», Зачтено)</b> (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)</p>	<p>– обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях;</p> <p>– обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях</p>
<p><b>Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4», Зачтено)</b> (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)</p>	<p>– обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности;</p> <p>– обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать, и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности.</p>
<p><b>Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5», Зачтено)</b> (превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)</p>	<p>– обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий;</p> <p>– обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать, и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий.</p>

#### **Тематика курсовых работ**

Не предусмотрено.

#### **Вопросы для подготовки к зачёту с оценкой**

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.

2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях для организации.
4. Характеристика основных изменений организации.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие «планируемая перестройка».
10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Особенности понятия «сопротивление переменам».
15. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
16. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
17. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
18. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
19. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
20. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
21. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
22. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
23. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
24. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
25. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
26. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
27. Сущность стратегии изменений.
28. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
29. Сущность понятия «стратегический континуум».
30. Естественные законы” изменений.
31. Основные виды стратегий изменений.
32. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
33. Роль руководства в управлении изменениями.
34. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
35. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
36. Модели изменений Левина и Бекхарда
37. Модели изменений Тюрли и Бира
38. Характеристика модели «переходного периода».
39. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.

40. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы.
41. Особенности процесса планирования изменений в организации.
42. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
43. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
44. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

## 6. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Основная литература:

1. Кудряшов А.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71893.html>
2. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Электронный ресурс]: учебник / Г.В. Широкова. – СПб.: Издат. дом. С.-Петербур. гос. ун-та, 2013. – 480 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/728693.html>

### Дополнительная литература:

1. Адизес И.К. Управляя изменениями / И.К.Адизес. – СПб.: Питер, 2012. – 340 с.
2. Джон П. Коттер Суть перемен. М.: Олимп-бизнес, 2012. – 256 с.
3. Павлова А.В. Управление организационными изменениями/ А.В.Павлова. Уч. пособие. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2014. – 252 с.
4. Управление изменениями / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2014. – 208 с.

### Интернет-ресурсы:

1. Электронное учебное пособие «Управление организационными изменениями» / режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/index.html>».
2. Подборка статей по теме «Управление изменениями» на сайте «Корпоративный менеджмент» / режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/>
3. Основные публикации по теме «Управление изменениями» на портале «Smart-education» / режим доступа: <http://www.smart-edu.com/tema-upravlenie-izmeneniyami/>
4. Подборка статей по теме «Управление изменениями» Центра дистанционного образования "Элитариум" / режим доступа: [http://www.elitarium.ru/management/upravlenie\\_izmenenijami](http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami)

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
394033, г. Воронеж, Ленинский проспект, дом 174Л № 13. Специализированная многофункциональная аудитория 8:	Доступ в Интернет. 1. Стол аудиторный – 31 шт. 2. Стул аудиторный – 62 шт. 3. Доска аудиторная – 1 шт. 4. Оска пробковая – 1 шт.	Операционная система Microsoft Windows (государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);



<p>- учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа,</p> <p>- учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций;</p> <p>- учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.</p>	<p>5. Экран настенный Screen-Media Economy-P.</p> <p>6. Мультимедиа-проектор BenQ MS524.</p> <p>7. Колонки DEXP – 2 шт.</p> <p>8. Персональный компьютер AMD Athlon II X3 425 2.71ГГц ГГц (монитор, системный блок, клавиатура) -1 шт.</p> <p>9. Плакаты по менеджменту - 7 шт.</p>	<p>Microsoft Office 2007 (государственный контакт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);</p> <p>Электронно-библиотечная система IPRbooks (Лицензионный договор №2958/17 от 02.06.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа»)</p>
<p>Помещения для самостоятельной работы с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации</p>		
<p>394033, г. Воронеж Ленинский проспект, дом 174л. второй этаж, Специализированная многофункциональная аудитория 1а:</p> <p>- курсового проектирования (выполнения курсовых работ);</p> <p>- помещение для самостоятельной работы</p>	<p>Доступ в Интернет.</p> <p>1. Библиотечные стеллажи "Ангстрем"</p> <p>2. Карточка ПРАКТИК -06 шкаф 6 секционный А5 и А 6, 553*631*1327, разделители продольный</p> <p>3. Шкаф полуоткрытый со стеклом - 2 шт.</p> <p>4. Кресло "Престиж" – 5 шт.</p> <p>5. Стул аудиторный - 17 шт.</p> <p>6. Стол аудиторный - 13 шт.</p> <p>7. Кондиционер General ASG 18 R/U</p> <p>8. Копир SHARP AR 5625 (копир/принтер с дуплексом, без тонера, деволпера) формат А3.</p> <p>9. Копировальный аппарат MITA KM 1620</p> <p>10. дубликатор Duplo DP 205A (с интерфейсом)</p> <p>11. Компьютер ntel Celeron 2.0 – 6 шт.</p> <p>12. ПК Пентиум 1000</p>	<p>Операционная система Microsoft Windows (государственный контакт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);</p> <p>Microsoft Office 2007 (государственный контакт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);</p> <p>Справочная правовая система консультант плюс (договор №153/17 от 01.01.2017, ООО «Воронежское информационное агентство «Консультант»»);</p> <p>Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (сублицензионный договор №ЮС-2017-00603 от 14.08.2017, ООО «Южная Софтверная Компания»);</p> <p>WinRAR (государственный контакт №101207 10.12.2007., ООО Фирма «РИАН»)</p> <p>Chrome (распространяется свободно, лицензия Chrome EULA, правообладатель Google Inc);</p> <p>7-zip (распространяется свободно, лицензия GNU LGPL, правообладатель Igor Pavlov);</p> <p>Электронно-библиотечная система IPRbooks (Лицензионный договор №2958/17 от 02.06.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа»)</p>

		Электронно-библиотечная система IPRbooks адаптированная для лиц с ОВЗ (Лицензионное соглашение №3275/17 от 25.10.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа»)
394033, г. Воронеж, Ленинский проспект, дом 174Л № 43. Специализированная многофункциональная аудитория 30: - курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - помещение для самостоятельной работы.	Доступ в Интернет. 1. Стол компьютерный – 10 шт. 2. Стол аудиторный – 7 шт. 3. Стул ученический – 14 шт. 4. Кресло "Престиж" GTRP C-38 – 10 шт. 5. Кресло – 1 шт. 6. Персональный компьютер Intel Core i2 Duo CPU E8400 3.00 ГГц (монитор, системный блок, клавиатура) – 9 шт. 7. Персональный компьютер Intel Pentium 4 CPU 3.00 ГГц (монитор, системный блок, клавиатура) - 1 шт. 8. Интерактивная доска Triumph Board – 1 шт 9. Доска настенная 1 элементная – 1 шт. 10. Источник бесперебойного питания 1 IronBack Power Pro 500 -10 шт. 11. Кондиционер LG LS 246 – 1 шт. 12. Шкаф полуоткрытый со стеклом - 1 шт. 13. Тумба – 1 шт. 14. Мультимедиа-проектор Mitsubishi XD500U DLP 200Lm XGA 2000:1 – 1 шт.	Операционная система Microsoft Windows (государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»); Microsoft Office 2007 (государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»); 1С Предприятие учебная версия (договор №824 от 01.10.2012, ООО «Ангелы АйТи Консалт»); Справочная правовая система консультант плюс (договор №153/17 от 01.01.2017, ООО «Воронежское информационное агентство «Консультант»); Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (сублицензионный договор №ЮС-2017-00603 от 14.08.2017, ООО «Южная Софтверная Компания»); Альт-Инвест Сумм 7 / Альт-Финансы 3 (договор 48-132/2017 от 26.07.2017); WinRAR (государственный контракт №101207 10.12.2007., ООО Фирма «РИАН») Adobe Acrobat Reader (распространяется свободно, лицензия ADOBE PCSLA, правообладатель Adobe Systems Inc.); NAPS2 (распространяется свободно, лицензия GNU GPL); CodeBlocksTeam CodeBlocks Studio (распространяется свободно, лицензия GNU GPL); DIA (распространяется свободно, лицензия GNU GPL,

		<p>правообладатель Creative Commons);          Налогоплательщик ЮЛ (распространяется свободно, лицензия Лицензионное соглашение ФНС, правообладатель ФГУП ГНИВЦ ФНС РФ);          Chrome (распространяется свободно, лицензия Chrome EULA, правообладатель Google Inc);          7-zip (распространяется свободно, лицензия GNU LGPL, правообладатель Igor Pavlov);          Электронно-библиотечная система IPRbooks (Лицензионный договор №2958/17 от 02.06.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа))          Электронно-библиотечная система IPRbooks адаптированная для лиц с ОВЗ (Лицензионное соглашение №3275/17 от 25.10.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа))</p>
<p>394033, г. Воронеж, Ленинский проспект, дом 174Л № 44. Специализированная многофункциональная аудитория 31:          - курсового проектирования (выполнения курсовых работ);          - групповых и индивидуальных консультаций;          - проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;          - помещение для самостоятельной работы.</p>	<p>Доступ в Интернет.          1. Столы компьютерные – 10 шт.          2. Стулья аудиторные – 18 шт.          3. Кресло «Престиж» - 1 шт.          4. Кресло "Престиж" GTRP C-38 – 6 шт.          5. Стол для совещаний – 1 шт.          6. Кондиционер LG LS 186          7. Доска передвижная поворотная (150*100) ДП-12к, магнитная, (мел/магн) -1 шт.          8. Мобильный класс RAY-book - 11 шт.+ mouse - 11 шт.          9. Персональный компьютеры Intel Pentium 4 CPU 3.00 ГГц (монитор, системный блок, клавиатура) – 10 шт.          10. Источник бесперебойного питания APC Back UPS CS 500 VA BK500-RS 3+1 розетки.</p>	<p>Операционная система Microsoft Windows (государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);          Microsoft Office 2007 (государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);          1С Предприятие учебная версия (договор №824 от 01.10.2012, ООО «Ангелы АйТи Консалт»);          Справочная правовая система консультант плюс (договор №153/17 от 01.01.2017, ООО «Воронежское информационное агентство «Консультант»);          Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (сублицензионный договор №ЮС-2017-00603 от 14.08.2017, ООО «Южная Софтверная Компания»);</p>

	<p>11. Принтер  12. Сканер  13. Колонки  14. Калькуляторы – 21 шт.  15. Флеш-накопитель с наглядными пособиями по экономике и менеджменту.  16. Комплект учебной документации.</p>	<p>Альт-Инвест Сумм 7 / Альт-Финансы 3 (договор 48-132/2017 от 26.07.2017);  Adobe Acrobat Reader (распространяется свободно, лицензия ADOBE PCSLA, правообладатель Adobe Systems Inc.);  Media Player Classic (распространяется свободно, лицензия GNU General Public License);  Maxima (распространяется свободно, лицензия GNU GPL, правообладатель DOE Macsyma);  NAPS2 (распространяется свободно, лицензия GNU GPL);  CodeBlocksTeam CodeBlocks Studio (распространяется свободно, лицензия GNU GPL);  DIA (распространяется свободно, лицензия GNU GPL, правообладатель Creative Commons);  Налогоплательщик ЮЛ (распространяется свободно, лицензия Лицензионное соглашение ФНС, правообладатель ФГУП ГНИВЦ ФНС РФ);  WinDjView (распространяется свободно, лицензия GNU GPL, правообладатель Andrew Zhezherun);  Chrome (распространяется свободно, лицензия Chrome EULA, правообладатель Google Inc);  7-zip (распространяется свободно, лицензия GNU LGPL, правообладатель Igor Pavlov);  Электронно-библиотечная система IPRbooks (Лицензионный договор №2958/17 от 02.06.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа») Электронно-библиотечная система IPRbooks адаптиро-</p>
--	--	---

		ванная для лиц с ОВЗ (Лицензионное соглашение №3275/17 от 25.10.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа»)
--	--	--

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения изменения
1.		Протокол заседания кафедры № ____ от « ____ » сентября 20 ____ года	__ . __ . ____
2.		Протокол заседания кафедры № ____ от « ____ » сентября 20 ____ года	__ . __ . ____
3.		Протокол заседания кафедры № ____ от « ____ » сентября 20 ____ года	__ . __ . ____
4.		Протокол заседания кафедры № ____ от « ____ » сентября 20 ____ года	__ . __ . ____