

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Золотухина Елена Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Должность: Ректор «Московский региональный социально-экономический институт»  
Дата подписания: 08.07.2022 18:49:11  
Уникальный программный ключ:  
ed74cad8f1c19aa426b59e780a391b3e6ee2e1026402f1b3f388bce49d1d570e

Программа одобрена  
Ученым советом МРСЭИ  
Протокол №10 от 30 июня 2022 г.

Утверждаю

Ректор



Золотухина Е.Н.



«30» июня 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
Б1.О.38 Управление изменениями**

**Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Профиль Менеджмент организации**

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

Рабочая программа дисциплины (модуля) «**Управление изменениями**» разработана на основании:

– федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970;

– учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Менеджмент организации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент;

– профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 августа 2018 г. № 564н;

– профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2014 г. № 609н с изменением, внесенным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана:

Тебиев Б.К. – д.э.н., д.п.н., профессор кафедры государственного и муниципального управления

Рецензенты:

Кузнецова Е.А. – к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

Рабочая программа дисциплины (модуля) обсуждена и утверждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления

Протокол № 10 от «30» июня 2022 года

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП.....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения) .....	6
5. Содержание дисциплины (модуля) .....	8
6. Самостоятельная работа студентов (СРС) .....	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) .....	13
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) .....	14
9. Образовательные технологии .....	16
10. Оценочные средства (ОС).....	17
11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями.....	54
12. Лист регистрации изменений .....	55

### 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями» (далее – дисциплина) является формирование у обучающихся базовых знаний, привитие навыков и умений в области управления организационными изменениями, формирование системного представления о природе организационных изменений, его основах как теоретической отрасли управленческого знания и формах профессиональной практики, развитие у обучающихся технологической культуры управления организационными изменениями как фактора повышения качества эффективности деятельности организации.

Задачи дисциплины:

- углубленное понимание обучающимися действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;
- получение обучающимися практических знаний и навыков диагностики организационных изменений и методов управления изменениями и сопротивлениями изменениям;
- ознакомление обучающихся с технологиями организационного проектирования, организационного развития и прогнозирования как динамических и сложноорганизованных процессов, понимания организационной культуры как объекта изменений и инструмента развития организаций;
- формирование знаний, навыков и умений у обучающихся, необходимых для их будущей профессиональной деятельности и дальнейшего самообразования как руководителей и специалистов организаций различного типа.

### 2. Место дисциплины(модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к дисциплинам обязательной части блока Б1. Дисциплины (модули) учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Менеджмент организации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Знания, умения, навыки и компетенции, полученные обучающимися при изучении данной дисциплины, находят применение в творческой и научно-исследовательской деятельности, при подготовке курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре по очной форме обучения и в 6 семестре по очно-заочной форме обучения, форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

### 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты:

Категория компетенций	Код и формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Код и наименование результата обучения
	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в	ОПК-3.И-1. Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.	ОПК-3.И-1.3-1. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений
			ОПК-3.И-1.У-1. Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения

	условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	ОПК-3.И-2. Производит оценку результатов анализа и оптимизации организационно-управленческих решений	ОПК-3.И-2.3-1. Знает основные методы и модели оценки организационно-управленческих решений
			ОПК-3.И-2.У-1. Умеет оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений
		ОПК-3.И-3. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды.	ОПК-3.И-3.3-1. Знает основные методы и модели оценки результатов и последствий организационно-управленческих решений
			ОПК-3.И-3.У-1. Умеет проводить оценку ожидаемых результатов, организационных и социальных последствий принятых решений
	ПК-4. Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ПК-4.И-1. Выбирает оптимальные способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов	ПК-4.И-1.3-1. Знает порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений. ПК-4.И-1.У-1. Умеет оценивать производственно-технологический потенциал инновационной организации с использованием стандартных методик и алгоритмов

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- основные черты, свойства и характеристики организации как объекта управления, критерии типологического разделения организаций и условия существования различных ее типов, проявление процессов функционирования и развития организации, их отличие и особенности

- научное и практическое содержание понятия «изменения», причины возникновения изменений и возможные их последствия, виды изменений и их характеристики, влияние преобразований на тенденции развития организации;

- типы преобразований и их отличие;

- особенности преобразующего менеджмента и его связи с другими видами менеджмента, роль системы, механизма и технологии менеджмента в реализации преобразований, принципы преобразующего менеджмента;

- подходы к проектированию преобразований, основные этапы планирования и внедрения нововведений, методики внедрения запланированных изменений;

- основные принципы эффективного использования власти в процессе преобразований;

– структуру и особенности применения сбалансированной системы показателей для оценки эффективности преобразований, принципы разработки и внедрения ключевых показателей преобразований, условия и принципы обеспечения эффективности преобразований;

уметь:

– регулировать условия функционирования и развития организации, определять критические факторы устойчивого развития организации;

– распознавать изменения и их особенности, определять виды изменений, анализировать причины возникновения изменений и их роль в развитии организации;

– оценивать различные виды преобразований и необходимые условия их реализации, выбирать приоритеты в совокупности различных преобразований;

– анализировать необходимые условия преобразований и возможности их практического осуществления

– оценивать возможности преобразований по характеристикам системы, механизма и технологии менеджмента, степень рискованности преобразований;

– оценивать возможности организационной структуры для осуществления трансформации, планировать работу по проведению преобразований, оценивать факторы, способствующие и препятствующие нововведениям;

– выделять основные связи между концепциями преобразующего менеджмента и корпоративной социальной ответственности и интеллектуализацией общественного производства;

– анализировать проблемы оценки эффективности преобразований, выделять целевые перспективы преобразований;

– осуществлять перевод целей преобразований в задачи, составлять планы и программы обеспечения эффективности преобразований;

владеть:

– методами анализа состояния организации, приемами балансирования функций подразделений организации.

– современными методами анализа изменений, методикой оценки изменений;

– приемами системного анализа преобразований при определении их роли в развитии организации;

– методами прогнозирования возможных последствий преобразований и контроля преобразований и своевременного регулирования их содержания.

– инструментами по созданию благоприятных для преобразований организационных условий.

– методами выделения целевых перспектив изменений, принципами работы с моделью оценки эффективности преобразований;

– методикой оценки эффективности отдельных преобразующих мероприятий, методом оценки условий качества преобразований.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часа). Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

##### **Очная форма обучения**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		5			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>	68	68			
В том числе:	-	-		-	-
Лекции (Л)	34	34			
Практические занятия (ПЗ)	34	34			
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры			
			5			
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>		76	76			
Вид промежуточной аттестации <i>зачет с оценкой</i>						
Общая трудоемкость:	часы	144	144			
	зачетные единицы	4	4			

#### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры			
			6			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>		40	40			
В том числе:						
Лекции (Л)		20	20			
Практические занятия (ПЗ)		20	20			
Семинары (С)						
Лабораторные работы (ЛР)						
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>		104	104			
Вид промежуточной аттестации <i>зачет с оценкой</i>						
Общая трудоемкость:	часы	144	144			
	зачетные единицы	3	3			

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

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся). В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости в электронной информационно-образовательной среде.

---

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»).

**5. Содержание дисциплины (модуля)**  
**Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий**  
**(в академических часах)**  
**Очная форма обучения**

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Тема 1. Управление организацией: функционирование и развитие	10	6	4	2		2
Тема 2. Изменения и преобразования: связь и различие	12	4	8	4		4
Тема 3. Роль преобразований в современном менеджменте	10	6	4	2		2
Тема 4. Типология преобразований и проблемы их реализации	10	6	4	2		2
Тема 5. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента	10	4	6	4		2
Тема 6. Риски в преобразующем менеджменте	10	6	4	2		2
Тема 7. Диагностика потребностей и возможностей преобразований	10	6	4	2		2
Тема 8. Проектирование преобразований в организации	12	4	8	4		4
Тема 9. Противодействие преобразованиям	10	6	4	2		2
Тема 10. Основные принципы использования власти в управлении изменениями	10	6	4	2		2
Тема 11. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте	10	4	6	2		4
Тема 12. Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований	10	6	4	2		2
Тема 13. Управление конфликтами	10	6	4	2		2
Тема 14. Эффективность преобразований	10	6	4	2		2
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>						
<b>Общий объем, часов</b>	<b>144</b>	<b>76</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>34</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>зачет с оценкой</b>					



**Очно-заочная форма обучения**

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Тема 1. Управление организацией: функционирование и развитие	10	8	2	1		1
Тема 2. Изменения и преобразования: связь и различие	12	8	4	2		2
Тема 3. Роль преобразований в современном менеджменте	10	6	4	2		2
Тема 4. Типология преобразований и проблемы их реализации	10	7	3	1		2
Тема 5. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента	10	6	4	2		2
Тема 6. Риски в преобразующем менеджменте	10	7	3	2		1
Тема 7. Диагностика потребностей и возможностей преобразований	10	6	4	2		2
Тема 8. Проектирование преобразований в организации	12	8	4	2		2
Тема 9. Противодействие преобразованиям	10	6	4	2		2
Тема 10. Основные принципы использования власти в управлении изменениями	10	7	3	2		1
Тема 11. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте	10	7	3	1		2
Тема 12. Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований	10	8	2	1		1
Тема 13. Управление конфликтами	10	6	4	2		2
Тема 14. Эффективность преобразований	10	6	4	2		2
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>						
<b>Общий объем, часов</b>	<b>144</b>	<b>96</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>24</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>зачет с оценкой</b>					

**Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)**

Наименование разделов (тем) дисциплины	Содержание раздела (тем)
Тема 1. Управление организацией: функционирование и развитие	Организация в развитии общества и человека, производства и культуры. Организация как сфера деятельности – функция и объект управления. Процессы функционирования и развития организаций. Стабильность, устойчивость и изменчивость в

	организации.
Тема 2. Изменения и преобразования: связь и различие	Понятие «изменения» и их роль в современном менеджменте. Разнообразие изменений в современной организации. Причины изменений. Изменения в периоды первоначального формирования организации и на последующих этапах ее развития. Разнообразие изменений. Преобразования в совокупности изменений.
Тема 3. Роль преобразований в современном менеджменте	Преобразования как средство воздействия и повышения организационного потенциала деятельности. Преобразования и выбор приоритетов в управлении развитием организации. Преобразования и использование творческого потенциала персонала. Преобразования в обеспечении синергетического эффекта в развитии организации.
Тема 4. Типология преобразований и проблемы их реализации	Научное и практическое значение построения типологии преобразований. Основные типы преобразований и их реализация в современном менеджменте. Восприятие преобразований и учет условий их реализации. Искусство проведения преобразований в организации.
Тема 5. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента	Потребность в преобразующем менеджменте. Типологическая интеграция подходов к преобразованиям в процессах менеджмента. Специфические черты системы, механизма и технологии преобразующего менеджмента. Основные принципы формирования преобразующего менеджмента.
Тема 6. Риски в преобразующем менеджменте	Риск как объективное свойство преобразований. Классификация рисков по типам преобразований. Отношение к риску в преобразующем менеджменте. Риски преобразований в дифференциации их по сферам деятельности организации.
Тема 7. Диагностика потребностей и возможностей преобразований	Потребности в организационных преобразованиях. Возможности организационных преобразований. Оценка потребностей и возможностей преобразований. Обучение как возможность непрерывного совершенствования организации.
Тема 8. Проектирование преобразований в организации	Общие подходы к проектированию преобразований. Современные методики проведения преобразований. Организация проведения преобразований. Формирование благоприятной среды преобразований. Создание организационных условий для проведения преобразований.
Тема 9. Противодействие преобразованиям	Отношение работников к преобразованиям: объективные предпосылки и факторы. Причины сопротивления преобразованиям. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям. Формирование позитивного отношения работников к преобразованиям.
Тема 10. Основные принципы использования власти в управлении изменениями	Стратегии влияния в работе руководителя. Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом преобразований. Влияние через каналы формальных и неформальных коммуникаций. Принципы, способы и приемы оказания влияния.
Тема 11. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте	Современный менеджмент и потребность в лидерстве. Особенности деятельности, личности и мышления лидера преобразований. Условия эффективного взаимодействия, ведущего к преобразованиям. Команда преобразований. Лидерство и обучающаяся организация. Лидерство как

	инструмент преобразований.
Тема 12. Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований	Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента. Поддержка образовательного уровня в организации. Управление знаниями. Управление интеллектуальным потенциалом. Проблемы образования и формирования преобразующего мышления.
Тема 13. Управление конфликтами	Предпосылки и причины возникновения конфликтов в процессе преобразований. Уровни конфликта в организации и процесс конфликта. Стратегии и методы управления конфликтами. Процесс разрешения конфликта.
Тема 14. Эффективность преобразований	Основные черты современной эффективной организации. Модели и частные методики оценки эффективности преобразований. Система оценки эффективности преобразований. Условия и принципы эффективности преобразований.

## 6. Самостоятельная работа студентов (СРС)

### 6.1 Виды самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	Виды самостоятельной работы обучающихся	Количество часов	
			ОФО	ОЗФО
Тема 1. Управление организацией: функционирование и развитие	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	8
Тема 2. Изменения и преобразования: связь и различие	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	4	8
Тема 3. Роль преобразований в современном менеджменте	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	6
Тема 4. Типология преобразований и проблемы их реализации	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7
Тема 5. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	4	6

Тема 6. Риски в преобразующем менеджменте	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7
Тема 7. Диагностика потребностей и возможностей преобразований	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	6
Тема 8. Проектирование преобразований в организации	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	4	8
Тема 9. Противодействие преобразованиям	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	6
Тема 10. Основные принципы использования власти в управлении изменениями	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7
Тема 11. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	4	7
Тема 12. Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	8
Тема 13. Управление конфликтами	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	6
Тема 14. Эффективность преобразований	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию	6	6

## 6.2. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

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

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

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

а) основная литература

Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с.

— (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489148>

б) дополнительная литература

Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489422>

Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496577>

в) программное обеспечение

В процессе изучения дисциплины используются офисный пакет MicrosoftOffice (MicrosoftOffice Word, MicrosoftOffice Excel, MicrosoftOffice PowerPoint) программа для просмотра и чтения файлов PDF AdobeAcrobatReader, программа для воспроизведения флэш-анимации в браузерах AdobeFlashPlayer, браузеры Google Chrome, Opera, Антивирус Касперского и DrWeb, программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro, программа для создания электронного учебника SunRavBookOfficeSunRav TestOfficePro.

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

- Образовательная платформа Юрайт [urait.ru](http://urait.ru)
- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>
- Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» – <http://www.isras.ru/> – Институт социологии Российской академии наук
- <http://ecsocman.edu.ru/> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- Большая полнотекстовая библиотека правовой литературы – <https://naukaprava.ru/>
- <http://www.iteam.ru> – сайт, посвященный технологиям корпоративного управления.
- <http://www.eur.ru/> – библиотека управленческой и экономической литературы
- Форбс: Финансово-экономический журнал // <http://www.forbes.ru/>
- Эксперт: Деловой журнал // <http://expert.ru/>
- Рос Бизнес Консалтинг // <http://www.rbc.ru/>
- Ассоциация Деминга // <http://www.deming.ru/>
- Сообщество менеджеров // <http://www.e-xecutive.ru/>
- Технологии корпоративного управления // <http://www.iteam.ru/>
- Центр гуманитарных технологий // <http://gtmarket.ru/>
- Справочно-правовая система «Консультант плюс».
- Справочно-правовая система «Гарант».

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Институт располагает помещениями, которые представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Института.

Институт обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий,

указанных в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Материально-техническое обеспечение дисциплины:

#### Кабинет менеджмента

(для проведения лекций и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации)

68 учебных мест, рабочее место преподавателя, мультимедийный проектор, ноутбук, экран, учебная доска, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

Office Professional Plus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

Google Chrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

#### Читальный зал

(для проведения самостоятельной работы студентов)

30 учебных мест,

5 ноутбуков с выходом в интернет

OfficeProfessionalPlus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

#### Кабинет информатики

(для проведения самостоятельной работы студентов)

16 учебных мест, рабочее место преподавателя, 14 персональных компьютеров с выходом в интернет, магнитно-маркерная доска, мультимедийный проектор, ноутбук, принтер, экран, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

WindowsProfessional 7 RussianUpgradeAcademic OPEN, основание: MicrosoftOpenLicense Лицензия № 49155852, авторизационный номер лицензианта 69123958ZZE1310

WindowsProfessional 8.1 RussianUpgrade OLP NL AcademicEdition, Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО «СофтЛайн Трейд»

WindowsRemoteDesktopServices CAL 2012 Russian OLP NL AcademicEditionUser CAL, основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО «СофтЛайн Трейд»

Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО «СофтЛайнТрейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013.

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

## **9. Образовательные технологии**

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание практических заданий входит в накопленную оценку.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут участвовать в синхронных занятиях семинарского типа в формате вебинаров и/или видеоконференций.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут осваивать лекционный материал в асинхронном режиме, готовить вопросы к синхронным семинарским (практическим) занятиям.

Для асинхронных занятий применяется следующая методика:

- повторение и закрепление предыдущей темы (раздела);
- изучение базовой и дополнительной рекомендуемой литературы, просмотр (прослушивание) медиаматериалов к новой теме (разделу);
- тезисное конспектирование ключевых положений, терминологии, алгоритмов;
- самостоятельная проверка освоения материала через интерактивный фонд оценочных



средств (тесты);

- выполнение рекомендуемых заданий;
- фиксация возникающих вопросов и затруднений.

## 10. Оценочные средства (ОС)

### 10.1 Описание используемых образовательных технологий и оценки уровней результатов обучения

Индикатор	Образовательный результат	Способ измерения
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.		
ОПК-3.И-1. Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.	ОПК-3.И-1.3-1. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-3.И-1.У-1. Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения	Выполнение заданий
ОПК-3.И-2. Производит оценку результатов анализа и оптимизации организационно-управленческих решений	ОПК-3.И-2.3-1. Знает основные методы и модели оценки организационно-управленческих решений	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-3.И-2.У-1. Умеет оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений	Выполнение заданий
ОПК-3.И-3. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды.	ОПК-3.И-3.3-1. Знает основные методы и модели оценки результатов и последствий организационно-управленческих решений	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-3.И-3.У-1. Умеет проводить оценку ожидаемых результатов, организационных и социальных последствий принятых решений	Выполнение заданий
ПК-4. Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений		
ПК-4.И-1. Выбирает оптимальные способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов	ПК-4.И-1.3-1. Знает порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений.	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-4.И-1.У-1. Умеет выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	Выполнение заданий

## 10.2 Критерии и шкалы интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Критерии Оценка	Шкала уровня сформированности компетенции			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имеют место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки.	Уровень знаний в объёме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности.	Уровень знаний в объёме, соответствующем программе подготовки
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имеют место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объёме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Выполнены все задания в полном объёме без недочетов.
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имеют место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучения.	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству профессиональных задач.	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных профессиональных задач.	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных профессиональных задач.
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Минимально допустимый (пороговый)	Средний	Высокий

### 10.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код и содержание компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Этапы формирования компетенций
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	ОПК-3.И-1. Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.	ОПК-3.И-1.3-1. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Этап формирования знаний
	ОПК-3.И-2. Производит оценку результатов анализа и оптимизации организационно-управленческих решений	ОПК-3.И-1.У-1. Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения	Этап формирования умений
		ОПК-3.И-2.3-1. Знает основные методы и модели оценки организационно-управленческих решений	Этап формирования знаний
	ОПК-3.И-3. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды.	ОПК-3.И-2.У-1. Умеет оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений	Этап формирования умений
		ОПК-3.И-3.3-1. Знает основные методы и модели оценки результатов и последствий организационно-управленческих решений	Этап формирования знаний
	ПК-4. Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ПК-4.И-1. Выбирает оптимальные способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов	ОПК-3.И-3.У-1. Умеет проводить оценку ожидаемых результатов, организационных и социальных последствий принятых решений
ПК-4.И-1.3-1. Знает порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений.			Этап формирования знаний
		ПК-4.И-1.У-1. Умеет оценивать производственно-технологический	Этап формирования умений

		потенциал инновационной организации с использованием стандартных методик и алгоритмов	
--	--	---	--

#### Перечень вопросов к зачету с оценкой

Зачет с оценкой (дифференцированный зачет) – форма проверки у обучающихся сформированности общих и профессиональных компетенций или их совокупности, полученных в соответствии с учебными планами в период теоретического обучения и в ходе практики. Результаты сдачи дифференцированных зачетов оцениваются отметкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Зачет может проводиться как в формате, аналогичном проведению экзамена, так и в других формах, основанных на выполнении индивидуального или группового задания, позволяющего осуществить контроль знаний и полученных навыков.

1. Организация в развитии общества и человека, производства и культуры
2. Организация как сфера деятельности – функция и объект управления
3. Процессы функционирования и развития организаций
4. Стабильность, устойчивость и изменчивость в организации
5. Понятие «изменения» и их роль в современном менеджменте
6. Разнообразие изменений в современной организации
7. Причины изменений
8. Изменения в периоды первоначального формирования организации и на последующих этапах ее развития
9. Разнообразие изменений. Преобразования в совокупности изменений
10. Преобразования как средство воздействия и повышения организационного потенциала деятельности
11. Преобразования и выбор приоритетов в управлении развитием организации
12. Преобразования и использование творческого потенциала персонала
13. Преобразования в обеспечении синергетического эффекта в развитии организации
14. Научное и практическое значение построения типологии преобразований
15. Основные типы преобразований и их реализация в современном менеджменте
16. Восприятие преобразований и учет условий их реализации
17. Искусство проведения преобразований в организации
18. Потребность в преобразующем менеджменте
19. Типологическая интеграция подходов к преобразованиям в процессах менеджмента
20. Специфические черты системы, механизма и технологии преобразующего менеджмента
21. Основные принципы формирования преобразующего менеджмента
22. Риск как объективное свойство преобразований
23. Классификация рисков по типам преобразований
24. Отношение к риску в преобразующем менеджменте
25. Риски преобразований в дифференциации их по сферам деятельности организации
26. Потребности в организационных преобразованиях
27. Возможности организационных преобразований
28. Оценка потребностей и возможностей преобразований
29. Обучение как возможность непрерывного совершенствования организации
30. Общие подходы к проектированию преобразований
31. Современные методики проведения преобразований
32. Организация проведения преобразований

33. Формирование благоприятной среды преобразований
34. Создание организационных условий для проведения преобразований
35. Отношение работников к преобразованиям: объективные предпосылки и факторы
36. Причины сопротивления преобразованиям
37. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям
38. Формирование позитивного отношения работников к преобразованиям
39. Стратегии влияния в работе руководителя
40. Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом преобразований
41. Влияние через каналы формальных и неформальных коммуникаций
42. Принципы, способы и приемы оказания влияния
43. Современный менеджмент и потребность в лидерстве
44. Особенности деятельности, личности и мышления лидера преобразований
45. Условия эффективного взаимодействия, ведущего к преобразованиям. Команда преобразований
46. Лидерство и обучающаяся организация
47. Лидерство как инструмент преобразований
48. Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента
49. Поддержка образовательного уровня в организации
50. Управление знаниями
51. Управление интеллектуальным потенциалом
52. Проблемы образования и формирования преобразующего мышления
53. Предпосылки и причины возникновения конфликтов в процессе преобразований
54. Уровни конфликта в организации и процесс конфликта
55. Стратегии и методы управления конфликтами
56. Процесс разрешения конфликта
57. Основные черты современной эффективной организации
58. Модели и частные методики оценки эффективности преобразований
59. Система оценки эффективности преобразований
60. Условия и принципы эффективности преобразований

Критерии оценивания:

- 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.

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 «неудовлетворительно».

Тематика курсовых работ  
Курсовая работа по дисциплине не предусмотрена учебным планом.

**10.4 Оценочные средства для оценки текущей успеваемости студентов**  
Характеристика ОС для обеспечения текущего контроля по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	ОС	Содержание задания
Тема 1. Управление организацией: функционирование и развитие	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 2. Изменения и преобразования: связь и различие	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 3. Роль преобразований в современном менеджменте	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 4. Типология преобразований и проблемы их реализации	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 5. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 6. Риски в преобразующем менеджменте	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 7. Диагностика потребностей и возможностей преобразований	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 8. Проектирование преобразований в организации	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 9. Противодействие преобразованиям	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование

		Практические задания	Выполнение практических заданий
Тема 10. Основные принципы использования власти в управлении изменениями	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 11. Фактор лидерства в преобразующем менеджменте	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 12. Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 13. Управление конфликтами	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 14. Эффективность преобразований	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ПК-4.И-1	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий

#### Перечень вопросов к устному опросу

Устный опрос призван сформировать знания по дисциплине. Подготовка к устному опросу осуществляется в ходе самостоятельной работы и включает в себя изучение материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. Опрос предполагает устный ответ на основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя или группы. Ответ должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение.

- Почему система совместной деятельности называется организацией?
- Какие признаки присущи организации?
- Какие существуют типы организации?
- Каковы процессы функционирования и развития организации?
- Как развивается организация и что характеризует ее развитие?
- Что такое управление организацией?
- Что определяет возможность и необходимость управления организацией?
- В чем проявляется отличие изменений в процессах функционирования и в процессах развития организации?
- Как определять причины и потребности в изменениях?
- Чем отличаются изменения на разных этапах развития организации?
- Какими бывают последствия изменений?
- В чем особенности и отличительные черты преобразований?
- Чем различаются изменения и преобразования? Как можно влиять на изменения и какие из них не поддаются влиянию?

Как связаны между собой понятия «преобразования» и «организационный потенциал деятельности»?

Как приоритеты в развитии организации влияют на выбор и реализацию преобразований?

Какую роль преобразования играют в проблематике менеджмента?

Можно ли оценивать результаты преобразований и каким образом?

Как преобразования влияют на достижение синергетического эффекта в развитии организации?

Что такое целенаправленность преобразований? Всегда ли они ею обладают?

Есть ли связь между преобразованиями, творчеством и креативной деятельностью менеджера?

Что является критерием выбора типа преобразований из возможной их совокупности?

В чем и как проявляются противоречия между необходимостью и условиями проведения преобразований?

Какие факторы влияют на восприятие преобразований?

В чем проявляется искусство проведения преобразований?

Как организовать разработку преобразований?

Всегда ли преобразования влияют на эффективность управления организацией?

Как можно и по каким критериям ранжировать преобразования при их выборе и оценке?

Какие типологические характеристики и признаки преобразований вам известны? Зачем необходимо их знать?

Как надо учитывать восприятие преобразований при их практической реализации?

Какие факторы функционирования и развития организации определяют потребность в преобразующем менеджменте?

Каковы особенности преобразующего менеджмента относительно других его типов?

Что представляет собой система преобразующего менеджмента?

Какие черты и свойства присущи механизму преобразующего менеджмента?

Каковы отличительные признаки технологии преобразующего менеджмента?

Какие принципы определяют формирование преобразующего менеджмента?

Какие принципы определяют реализацию преобразующего менеджмента?

Какие факторы влияют на степень рискованности преобразований?

Возможны ли преобразования, не содержащие риска?

Почему возникают риски в преобразованиях?

Какие риски наиболее характерны для определенных видов преобразований?

Зависит ли успех преобразований от отношения к рискам и каким образом?

Возможно ли управление рисками и в чем оно может проявляться?

Как формируется система управления рисками преобразований?

Что означают понятия «движущие силы», «потребности» и «возможности» преобразований, «инновационная инфраструктура», «инновационный климат», «технологическая диагностика», «бенчмаркинг», «человеческий потенциал»?

Каковы параметры оценки инновационного климата компании?

Назовите основные этапы технологической диагностики организации.

Как анализируется «силовое поле» преобразований?

Как осуществлять оценку возможностей организационной структуры для осуществления трансформации?

Какие вам известны способы корректировки баланса движущих сил и сил сопротивления преобразованиям?

Назовите способы оценки преобразующих возможностей организационной культуры.

Каковы пути распространения обучения в организации, создания для этого необходимых условий?

Какие подходы к проведению изменений используются в практике деятельности организаций?



Назовите достоинства и недостатки упорядоченных и спонтанных действий по проведению изменений.

Какие этапы существуют в процессе планирования и внедрения изменения?

Какие возможности открывает перед организацией использование реинжиниринга, концепции организационного развития и бенчмаркинга?

Перечислите методики действия, реализуемые в практике внедрения запланированных изменений.

Какие мероприятия можно предложить для формирования среды, благоприятной для преобразований?

Чем полезно сотрудничество при проведении преобразований?

Какие существуют предпосылки для отрицательного отношения работников к преобразованиям?

Какие факторы влияют на отношение работников организации к преобразованиям?

Каковы возможные причины сопротивления изменениям со стороны работников организации?

Можно ли устранить причины сопротивления изменениям или минимизировать их?

Какие конкретные приемы могут использоваться в практике управления для преодоления сопротивления нововведениям?

Каким образом можно способствовать формированию позитивного отношения работников организации к преобразованиям?

Как действия руководителя могут обеспечить формирование эталонной ролевой модели поведения, способствующего изменениям?

Каковы основные стратегии влияния в процессе преобразований?

Каким образом можно обеспечить и сохранить высокую управляемость организации при проведении изменений?

В каких ситуациях будет более эффективным использование формальной власти, а в каких — неформального влияния?

Каковы положительные и возможные отрицательные аспекты сотрудничества как формы влияния на работников?

Какую роль играют коммуникации в процессе преобразований?

Каким образом используются каналы формальных и неформальных коммуникаций для усиления влияния руководителя в ходе преобразований?

Каковы основные принципы эффективного использования власти руководителя в процессе проведения изменений?

Что означают термины «лидерство», «команда», «человеческий потенциал», «эмоциональный интеллект», «знания», «управление знаниями», «личность», «мышление», «рефлексия»?

Какие классические теории и современные концепции лидерства вы знаете?

Какие типологии лидеров вам известны?

Каковы специфические особенности мышления лидера преобразований?

Каковы требования к позиции лидера исходя из конкретного содержания его деятельности?

Как проектировать условия эффективного взаимодействия, ведущего к преобразованиям?

Каковы современные проблемы лидерства?

Что такое модель компетенций лидера применительно к конкретным стратегическим целям и бизнес-императивам организации?

Какова связь между понятиями «преобразующий менеджмент», «корпоративная социальная ответственность» и «интеллектуализация общественного производства»?

Какова структура интеллектуального потенциала? Дайте характеристику основных структурных элементов интеллектуального потенциала организации.

Каковы основные этапы эволюции интеллектуального потенциала?

Какова типологии ресурсов интеллектуального потенциала?

Что такое самообучающаяся организация? Нарисуйте портрет сотрудника самообучающейся организации.

Каковы главные способности, которые должен в себе культивировать «человек-преобразователь»? Что значит исследовать, критиковать (проблематизировать) и нормировать деятельность? Как это можно осуществлять в индивидуальной и групповой формах?

Каковы стили управления человеческим потенциалом в организации?

С чем связана высокая вероятность возникновения конфликтов в процессе преобразований в организации?

Может ли конфликт принести пользу организации и в чем конкретно она может выражаться?

Какие причины конфликтов наиболее характерны для ситуации проведения в организации изменений?

Какие уровни конфликтов наиболее часто встречаются при проведении в организации преобразований?

Какова задача руководителя в случае угрозы конфликта?

Какие стратегии и методы разрешения конфликтов можно использовать в практике управления изменениями?

От каких факторов зависит конструктивное разрешение конфликтов?

Что означают понятия «эффективность», «результативность», «управление по целям», «сбалансированная система показателей», «ключевые показатели деятельности»?

Какова структура и особенности применения сбалансированной системы показателей для оценки эффективности преобразований?

Каковы принципы разработки и внедрения ключевых показателей преобразований?

Какие условия и принципы обеспечения эффективности преобразований вы можете назвать?

Проанализируйте проблемы оценки эффективности преобразований.

Как определяются целевые перспективы преобразований на основе модели BSC?

Как осуществлять перевод целей преобразований в задачи, составлять планы и программы обеспечения эффективности преобразований?

Каковы принципы работы с моделью оценки эффективности преобразований?

Какова методика оценки эффективности отдельных преобразующих мероприятий?

Какие вам известны методы оценки условий качества преобразований?

Критерии оценивания:

- 1) полнота и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– дает четкий, полный и правильный ответ по вопросам, заданным на дом;  
– дает исчерпывающие ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

– демонстрирует высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, превосходное умение формулировать свою позицию;

– может продемонстрировать связь теории и с практическими проблемами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

– дает четкий и полный ответ, но недостаточно полные ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

– демонстрирует не столь высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, формулирует свою позицию недостаточно четко, размыто, не может в полной мере отстаивать ее в споре;

– испытывает сложности при демонстрации практических примеров;

– понимает суть используемых терминов.

- Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:
- дает краткий ответ, не раскрывающий основные аспекты материала по теме;
  - демонстрирует низкий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, не готов отвечать на дополнительные вопросы, формулирует свою позицию размыто, поверхностно, не может отстоять ее в споре;
  - не может подкрепить свой ответ практическими примерами.
- Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:
- дает слабый ответ по теме, не раскрывающий суть вопроса и основные аспекты материала по теме;
  - не может ответить на дополнительные вопросы по теме или принять участие в обсуждении;
  - не видит связи теории с практическими проблемами;
  - не владеет терминологией.

#### Темы докладов

Доклад с презентацией – подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению учебно-практического вопроса или полученных результатов решения определенной учебно-исследовательской проблемы (в сопровождении электронной презентации).

При выполнении доклада студент должен продемонстрировать главные качества исследователя: умение провести исследование, умение преподнести (презентовать) результаты исследования слушателям при помощи презентации и умение квалифицированно ответить на вопросы.

Черты, свойства и характеристики организации как объекта управления.

Управление развивающее и развивающееся.

Критерии типологического разделения организации и условия существования различных ее типов.

Проявление процессов функционирования и развития организации, их отличие и особенности.

Оценка особенностей организации.

Регулирование условия функционирования и развития организации.

Критические факторы устойчивого развития организации.

Методы анализа состояния организации.

Приемы балансирования функции подразделения организации.

Научное и практическое содержание понятия «изменения».

Причины возникновения изменений и возможные их последствия.

Виды изменений и их характеристики.

Изменения и их особенности.

Анализ причин возникновения изменений.

Роль изменений в развитии организации.

Современные методы анализа изменений.

Методики оценки изменений.

Приемы классификации факторов, влияющих на изменения.

Организационные и социально-психологические подходы в осуществлении изменений.

Средства воздействия менеджмента и преобразования.

Факторы, определяющие положительный эффект преобразований.

Синергетический эффект в развитии организации и преобразования.

Преобразования и творческий потенциал менеджера.

Виды преобразований и необходимые условия их реализации.

G. Выбор приоритетов в совокупности различных преобразований.

Преобразования как система.

Влияние преобразований на тенденции развития организации.

Типология преобразований.  
Разные типы преобразований и различные условия их осуществления.  
Роль преобразований в реализации искусства менеджмента.  
Выбор типа преобразований с учетом потребностей в них и созревших условий их реализации.  
Многокритериальная матрица оценки различных типов преобразований.  
Анализ необходимых условий преобразований и возможности их практического осуществления.  
Особенности преобразующего менеджмента.  
Интеграционные подходы к реализации различных типов преобразований.  
Роль системы, механизма и технологии менеджмента и реализации преобразований.  
Принципы преобразующего менеджмента.  
Оценка возможностей преобразований по характеристикам системы, механизма и технологии менеджмента.  
Признаки интеграции преобразований.  
Принципы преобразующего менеджмента в практической реализации преобразований.  
Риски и их роль в менеджменте.  
Классификация рисков по типам преобразований.  
Экспертная оценка рискованности преобразований.  
Источники рисков и их учет в преобразовании.  
Оценка вероятности риска в преобразующей деятельности.  
Страхование рисков преобразований.  
Выбор типа преобразований по критериям риска.  
Потребности и возможности как движущие силы преобразований.  
Обоснованные и своевременные преобразования.  
Диагностика готовности к преобразованиям.  
Циклы развития и совершенствования: выбор подхода к управлению преобразованиями.  
Системный подход к непрерывному совершенствованию (циклы Деминга и Голдратта).  
Определение наиболее эффективных форм развития сотрудников предприятия.  
Развитие на рабочем месте.  
Трансформация организации.  
Формирование «потребительской ценности» компании.  
Подходы и методы проектирования изменений.  
Организационное преобразование как процесс изменения ценностей и поведения людей.  
Факторы формирования среды преобразующего менеджмента.  
Практические проблемы реализации изменений.  
Отличительные черты организационной культуры, поддерживающей изменения.  
Преобразование как организационная проблема.  
Социальная база преобразований в организации.  
Методики и приемы предотвращения сопротивления изменениям со стороны персонала.  
Методы мотивации работников к преобразованиям.  
Формы сопротивления изменениям со стороны работников и возможности его устранения.  
Прогнозирование реакции работников на применение власти.  
Информация как инструмент оказания влияния в процессе преобразований.  
Навыки оказания влияния, необходимые для успешного проведения изменений.  
Формирование отношений сотрудничества и партнерства в преобразующем менеджменте.  
Лидерство и его значение для эффективного проведения преобразований.  
Потребность в современном лидерстве.  
Децентрализация лидерства.  
Современные теории лидерства.  
Характеристика преобразующей управленческой деятельности.

Личность лидера-преобразователя.  
Преобразующее мышление лидера.  
Развитие эмоционального интеллекта лидера.  
Лидерство и мотивация.  
Профиль успеха лидера.  
Роли и функции лидера в команде.  
Лидерство и формирование организационной культуры.  
Лидерство и обучающаяся организация.  
Характеристика преобразующей управленческой деятельности.  
Мышление сотрудника самообучающейся организации.  
Формирование организационного знания.  
Характеристика передовой, интеллектуальной организации.  
Интеллектуальный потенциал организации.  
Интеллектуализация компании и корпоративная социальная ответственность.  
Образование и преобразующее мышление.  
Причины конфликтов в ходе проведения изменений.  
Методы предотвращения конфликтов в процессе преобразований.  
Организационная среда конфликта.  
Конструктивные и деструктивные последствия конфликтов в процессе преобразований.  
Организация как комплекс противоречий.  
Основы целеполагания, способы постановки целей.  
Сопоставление целей преобразований и стратегии развития организации.  
Анализ внешней среды для проверки правильности постановки целей изменений.  
Стандартный набор показателей деятельности.  
Целевые перспективы преобразований на основе модели BSC.  
Разработка и внедрение KPI.  
Составление планов и программ преобразований.  
Модель перехода от видения изменения к целям преобразований.  
Приемы проверки валидности целей преобразований.  
Вероятность успешного преобразования.  
Прогнозирование эффективности преобразований.

Требования к форме представления информации в докладе.

1. В докладе следует разъяснить термины и символы при первом упоминании в тексте.
2. Иллюстрации и таблицы используются в докладе только в тех случаях, если они помогают раскрыть содержание источника.
3. При подготовке доклада следует избегать длинных, запутанных предложений, общих фраз, повторений, лишних слов и словосочетаний, затрудняющих чтение и восприятие текста.
4. Необходимо избегать штампов и канцеляризмов вроде «заострить вопрос», «вследствие наличия», «в свете», «имеет место», «фактически», «практически» и т.п.
5. Необходимо строго соблюдать единообразие терминов, обозначений, условных сокращений и символов.
6. Надо избегать частого повторения слов, употребления одинаковых словосочетаний и оборотов, двойного упоминания понятий в одной фразе.

В заключении делаются общие выводы.

Презентация – это файл с необходимыми материалами доклада, который состоит из последовательности слайдов. Студенту необходимо уметь распределять материал в пределах страницы и грамотно размещать отдельные объекты. В этом ему поможет целый набор готовых объектов (пиктограмм, геометрических фигур, текстовых окон и т.д.).

Требования к презентации

Одной из основных программ для создания презентаций является программа MS PowerPoint. Первый слайд презентации должен содержать тему работы, фамилию, имя и отчество исполнителя, шифр учебной группы, а также фамилию, имя, отчество, должность и

ученую степень преподавателя. На втором слайде целесообразно представить цель и краткое содержание презентации. Последующие слайды необходимо разбить на разделы согласно пунктам плана доклада. На заключительный слайд выносятся самое основное, главное из содержания презентации.

Каждый слайд должен содержать заголовок. В заголовках должен быть отражен вывод из представленной на слайде информации. При добавлении рисунков, схем, диаграмм, снимков экрана (скриншотов) необходимо проверить текст этих элементов на наличие ошибок.

Критерии оценивания:

Основными требованиями к докладу, по которым происходит оценивания выполненной работы, являются:

- соответствие содержания доклада теме исследования, ее цели и поставленным задачам;
- актуальность и практическая значимость темы, взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- анализ степени научной разработанности избранной темы исследования;
- логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;
- актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;
- самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;
- лаконичное и грамотное изложение материала;
- владение автором материалом при защите доклада с использованием презентации.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если:

- содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования, ее целям и поставленным задачам;
- тема актуальная и практически значима, выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- проведен на высоком уровне анализ степени разработанности выбранной темы исследования;
- присутствует логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;
- актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;
- продемонстрировано самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;
- лаконичное и грамотное изложение материала;
- студент продемонстрировал высокий уровень владения материалом, ответил на все вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, если:

- содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования;
- слабо выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- проведен анализ учебной литературы без ссылки на научную литературу;
- нарушена логическая последовательность изложения материала;
- недостаточная эмпирическая база исследования: не проанализирована правоприменительная практика, статистические данные и т.п.
- недостаточная аргументация сделанных выводов;
- студент продемонстрировал не столь высокий уровень владения материалом, ответил не на все вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если:

- содержание доклада с презентацией не раскрывает тему исследования;
  - не выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
  - не проведен анализ степени разработанности темы исследования;
  - материал изложен непоследовательно и нелогично;
  - отсутствует достаточная эмпирическая база;
  - нет собственных выводов, не продемонстрирована самостоятельность суждений;
  - студент продемонстрировал низкий уровень владения материалом.
- Оценка «неудовлетворительно» ставится:
- работа не представлена либо не соответствует всем заявленным критериям, выполнена с нарушением требований, студент не владеет материалом.

### Примерные тестовые задания

Тест – это система контрольно-измерительных материалов специфической формы, определенного содержания, упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по учебной дисциплине. Тестирование является одной из форм текущего контроля и позволяет проверить сформированный уровень знаний по дисциплине.

Тесты могут включать в себя:

- вопросы с единственным выбором;
- вопросы с множественным выбором;
- вопросы на соответствие;
- вопросы, связанные дополнением контекста и т.д.

1. Что изображено на рисунке?



Виды деятельности в иерархии развития

Виды деятельности человека

Виды деятельности в организации

Виды деятельности в современном обществе

2. Какое утверждение соответствует понятию «Организация»

это социальное образование, предназначенное посредством совместной деятельности людей для производства какого-либо продукта или услуги и реализации личных, коллективных и общественных целей

это группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения

это хозяйствующий субъект, производящий товары (оказывающий услуги), реализуемые на рынке  
все определения верны

3. Что изображено на рисунке?



Функционирование и развитие современного менеджмента

Анализ внутренней среды организации

## Функционирование и развитие организации

### Анализ внешней среды организации

4. Что изображено на рисунке?



## Функционирование и развитие современного менеджмента

### Анализ стагнации деятельности

#### Виды развития

### Функционирование и развитие организации

5. \_\_\_\_\_ – это изменение ее качества, повышающее жизнеспособность, эффективность и открывающее новые возможности в реализации ее целевых установок.

#### Развитие организации;

#### Диверсификация организации;

#### Самоокупаемость организации;

#### Стагнация организации

6. Что изображено на рисунке?



## Современные условия развития организации и менеджмента

### Анализ стагнации деятельности

### Элементы функционирования организации

#### Виды развития

7. Что изображено на рисунке?



### Анализ стагнации деятельности

## Современные условия развития организации и менеджмента

### Кризисы и жизнеспособность организации

### Элементы функционирования организации

8. \_\_\_\_\_ – это всегда управление изменениями, постоянное балансирование, предотвращение и разрешение конфликтов и кризисов, избегание катастроф.

#### Управление организацией;

#### Управление риском;

#### Диверсификация;

#### Управление стагнацией развития

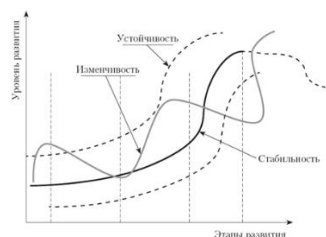
9. Сопоставьте понятие и его характеристику.



Катастрофа – возникает при столкновении противоположных интересов и часто является следствием преодоления противоречий в процессах взаимодействия различных подразделений организации.

Конфликт – характеризует разрушение организации, самые неблагоприятные последствия кризисных ситуаций.

10. Что изображено на рисунке?



Анализ стагнации деятельности

Кризисы и жизнеспособность организации

Элементы функционирования организации

Тенденции развития организации

11. \_\_\_\_\_ – это крутой и часто резкий перелом, тяжелое переходное состояние организации, ведущее к смене всех ее характеристик и условий существования.

Кризис;

Риск;

Диверсификация;

Стагнация

12. \_\_\_\_\_ – это комплекс импульсов возможного, необходимого и желательного состояния управляемой системы, к достижению которого мы стремимся.

Цель;

Проблема;

Противоречие;

Цикл

13. Распределите факторы позитивных и негативных изменений в общей деятельности организации.

увеличение бюрократических процедур, снижающих гибкость управления

нарушение в системе лидерства, противоречие и борьба формального и неформального лидеров, потеря лидера  
мотивация повышения креативного потенциала организации, создающего творческую атмосферу деятельности  
обеспечение изменений в общей культуре деятельности в организации

смена в руководстве и кардинальные изменения в стратегии развития организации

устойчивый и затяжной конфликт в организации

четкое и понятное распределение функций деятельности и ее ролевой структуры

исчезновение, растворение в общих формулировках или непонимание цели управления

реорганизация организации и управления, банкротство

необоснованные изменения в составе, структуре и компетентности персонала

появление и проявление в организации «группового эффекта»

возникновение новых целевых ориентиров, отражающих

последовательное развитие организации, ее совершенствование и инновационное качество

Факторы негативных изменений в общей деятельности организации  
Факторы позитивных изменений в общей деятельности организации

14. Что изображено на рисунке?



Основные виды изменений  
 Анализ стагнации деятельности  
 Общая типология изменений  
 Кризисы и жизнеспособность организации  
 15. Что изображено на рисунке?



Основные виды изменений  
 Тенденции развития организации  
 Анализ стагнации деятельности  
 Кризисы и жизнеспособность организации

16. \_\_\_\_\_ – сознательно осуществляемые изменения, которые создают новые условия и возможности эффективного развития организации.

Преобразования;  
 Корректировка;  
 Проблема;  
 Противоречие

17. Что изображено на рисунке?



Изменения в процессах преобразований  
 Общая типология изменений  
 Основные виды изменений  
 Преобразования в процессе изменений  
 18. Что изображено на рисунке?



Изменения в процессах преобразований  
 Общая типология изменений  
 Преобразования в процессе изменений  
 Преобразования и выбор приоритетов в управлении развитием организации

19. \_\_\_\_\_ – предпочтения в выборе целей и управленческих решений, подходов к управлению и методов его осуществления, типов и форм организации.

- Приоритет;
- Преобразования;
- Целеполагание;
- Противоречие

20. Что такое «Синергия»?

характеризует скачок в изменении качества развития организации  
комбинированное воздействие множества факторов типологии менеджмента, взаимодействующих определенным образом в системе преобразований  
вместе действующее  
все определения верны

21. Что изображено на рисунке?



Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

Преобразования и выбор приоритетов в управлении развитием организации

Преобразования в процессе изменений

Изменения в процессах преобразований

22. \_\_\_\_\_ – комплекс преобразований по актуальным требованиям и современным возможностям и ограничениям функционирования и развития организации.

- Модернизация;
- Корректировка;
- Проблема;
- Противоречие

23. Что изображено на рисунке?



Типология преобразований

Восприятие преобразований и учет условий их реализации

Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

Изменения в процессах преобразований

24. \_\_\_\_\_ – изменение структуры организации в области соподчинения звеньев, их величин, назначения, функций и полномочий.

- Реструктуризация;
- Реконструкция;
- Модернизация;
- Трансформация

25. Сопоставьте преобразования в функционировании и развитии организации с их характеристиками.

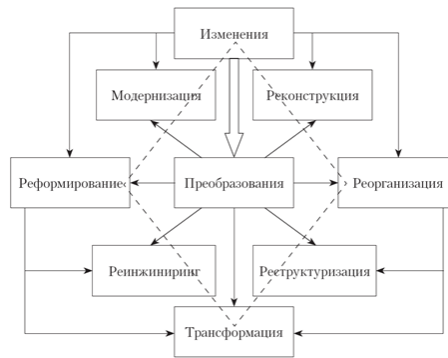
Преобразования в функционировании организации

отражают потребности поддержания определенных пропорций и соотношений в организации.

Преобразования в развитии организации

отражают появление нового качества, делающего развитие организацию более совершенной, жизнеспособной и устойчивой.

26. Что изображено на рисунке?



Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

Типология преобразований

Типы преобразований в организации

Изменения в процессах преобразований

27. Типологическая перестройка организации по существенным (ключевым) изменениям ее функционирования и развития - это...

реконструкция

трансформация

реформирование

реорганизация

28. Что изображено на рисунке?



Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

Преобразования и выбор приоритетов в управлении развитием организации

Типы преобразований в организации

Изменения в процессах преобразований

29. \_\_\_\_\_ – изменение конструкционных основ чего-либо. Для организации это чаще всего изменение структуры.

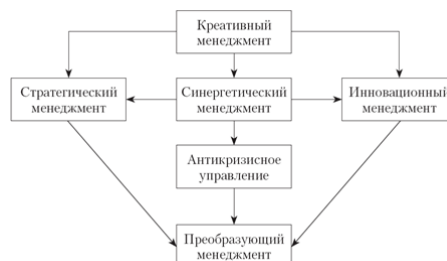
Реконструкция;

Модернизация;

Корректировка;

Противоречие

30. Что изображено на рисунке?



Изменения в процессах преобразований

Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

Типологическая интеграция подходов к менеджменту

Сущность понятия «Менеджмент»

31. \_\_\_\_\_ – это тип менеджмента, ориентированный во всех своих свойствах, особенностях и характеристиках на развитие организации посредством преобразования качества ее функционирования и развития.

Преобразующий менеджмент;

Креативный менеджмент;  
Инновационный менеджмент;  
Стратегический менеджмент

32. Сопоставьте принципы преобразующего менеджмента и их характеристики

Принцип цикличности развития организации	разделение преобразований на главные и второстепенные, основные и дополнительные.
Принцип целесообразности, целенаправленности	учитывает фактор времени, его использование и экономию.
Принцип своевременности преобразований	преобразования всегда должны быть не просто продуманными, но основанными на исследованиях и анализе, рассчитанными и тщательным образом спроектированными.
Принцип научного подхода к разработке преобразований	эффективность преобразований зависит от их выбора и реализации в соответствии с особенностями этапа развития организации.
Принцип системности преобразований	отражает видение будущего организации и учитывает условия и тенденции ее развития.

33. Преобразующий менеджмент базируется на \_\_\_\_\_ принципах.

8;

5;

10;

7

34. \_\_\_\_\_ зависит от характера и сложности преобразований, возможностей прогнозирования их результатов и последствий.

Степень риска;

Вид риска;

Форма риска;

Вид деятельности предприятия

35. Сопоставьте признаки классификации рисков и их виды.

Социальный	Рыночный фактор риска преобразования
Конъюнктурный	Содержание риска преобразований
Психологический	Риск получения результата преобразований
Экономический	
Предполагающий выгоду	
Имиджевый	
Ценовой	
Предполагающий потери	
Конкурентный	
Коммуникационный	
Организационный	

36. Вероятность риска – степень свершения источника риска (события), измеряемая в пределах значений \_\_\_\_\_.

от 0 до 1;

от -1 до +1;

от 0 до 10;

от 0 до ?

37. При реализации преобразования, нацеленного на значительный результат, но и имеющего высокий уровень риска, используется критерий \_\_\_\_\_.

максимакса;

максимума;

минимума;

минимизации затрат

38. \_\_\_\_\_ – вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данных видов преобразований и сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

Правомерность риска;

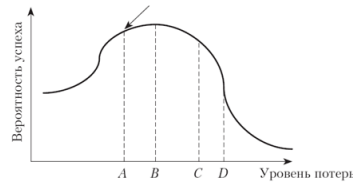
Уровень риска;

Вероятность риска;

Размер вероятного ущерба

39. \_\_\_\_\_ – отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию рискованного преобразования.

- Уровень риска;
  - Вероятность риска;
  - Размер вероятного ущерба;
  - Приемлемость риска
40. Что изображено на рисунке?



Зависимость вероятности успеха преобразований в развитии организации и возможные потери  
Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

Изменения в процессах преобразований  
Типологическая интеграция подходов к менеджменту

41. Качественная характеристика величины риска и его вероятности – это...

- размер вероятного ущерба
- степень риска
- вероятность риска
- приемлемость риска

42. Изменения в процессах преобразований.

- Комбинированный метод строится на основе оценивания вариантов развития организации группой опытных и квалифицированных экспертов с дальнейшим обобщением их оценок по специальной методологии.
- Метод экспертных оценок позволяет определить вероятность потерь и степень риска посредством сопоставления и комбинации методов статистической и экспертной оценки.
- Метод статистической оценки основан на расчетах вероятности отрицательных явлений развития организации по различным показателям ее состояния.

43. Механизм \_\_\_\_\_ – это всегда средства воздействия, содержащие определенную долю риска.

- менеджмента;
- максимума;
- минимума;
- маркетинга

44. Что изображено на рисунке?

Вид риска	Оценка →	1	2	3	4	5 ←	Оценка
1. Риск zero/zero	Высокий результат						Низкий
2. Риск послеплатный	Нерегулярные						Определенные
3. Риск потерь	Большие						Добутные
4. Риск возмещения	Потомые						Современные
5. Риск непредвиденных осложнений	Внешние						Внутренние
6. Риск глубины преобразований	Значительные						Незначительные
7. Риск нарушения системности	Системные						Бессистемные
8. Риск своевременности	Актуальные						Невовремянные
9. Риск масштабируемости	Крупномасштабные						Маломасштабные
10. Риск целостности преобразований	Целостные						Бесцелостные

Коэффициент риска – сумма оценок, деленная на количество параметров оценки

Разновидности отношений к риску

Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

Изменения в процессах рискованных ситуаций

Шкала экспертной оценки рискованности преобразований

45. Что изображено на рисунке?



Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

Разновидности отношений к риску

Изменения в процессах рискованных ситуаций

Типология рисков

46. \_\_\_\_\_ – это многофакторная и сложная категория, имеющая информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры.

Риск преобразований;

Финансовый риск;

Производственный риск;

Инвестиционный риск

47. \_\_\_\_\_ – превышение текущих расходов предприятия в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций – простоев оборудования, недопоставки материалов.

Производственный риск;

Инвестиционный риск;

Риск преобразований;

Финансовый риск

48. \_\_\_\_\_ – риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода.

Производственный риск;

Инвестиционный риск;

Риск преобразований;

Финансовый риск

49. Сопоставьте виды риска и их характеристики.

Социальные риски	утрата национального богатства; снижение конкурентоспособности страны; падение инвестиционной привлекательности экономики; уменьшение доли ВВП на душу населения; рост уровня инфляции.
------------------	---

Экономические риски	ухудшение материальной обеспеченности населения; рост заболеваемости и смертности населения; негативная демографическая ситуация; снижение уровня образованности населения.
---------------------	---

Экологические риски	загрязнение окружающей среды; вырубка лесов, эрозия почвы.
---------------------	--

50. \_\_\_\_\_ – риск стратегии фирмы может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации.

Производственный риск;

Инвестиционный риск;

Риск преобразований;

Финансовый риск

51. Срывы в принятии решений и нарушение связи называют

проблемами поведения

проблемами интеграции

технологическими проблемами

проблемами процесса

52. \_\_\_\_\_ – это совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.

Технология;

Экономические силы;

Финансовые силы;

Кадровые преобразования

53. Метод ИНТРОСПЕКТ разработан в ...

1995 г.

2000 г.

1975 г.

2010 г.

54. Сопоставьте подходы к оценке организационной структуры и их характеристики.

Метод анализа УПЦ «снизу вверх»	предполагает анализ организационной структуры в следующей последовательности: задачи предприятия, стратегия, цели, функциональная организация, должности, работники, их цели и задачи.
---------------------------------	--

Метод ИНТРОСПЕКТ «сверху вниз»	осуществляется от отдельного работника и формулирования его целей и задач: позволяет связывать работу каждого сотрудника с целями предприятия и его стратегией.
--------------------------------	---

55. Модель управления изменениями «Силовое поле» предложена Куртом Левиным в \_\_\_\_\_ г.

1947;

1955;

1847;

1855

56. Постройте правильную последовательность действий оценки потребностей и возможностей преобразований.

анализ «силового поля» преобразований

диагностика внутренней и внешней среды организации

оценка преобразующих возможностей организационной культуры

технологическая диагностика организации

оценка возможностей организационной структуры

оценка инновационного климата организации

57. Для анализа макросреды используется методика \_\_\_\_\_-анализа, т.е. анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов.

STEP;

SWOT;

PEST;

ABC

58. Шведский ученый Дж. Еквалл предлагает оценивать инновационный климат в организации по \_\_\_\_\_ параметрам.

10;

5;

20;

100

59. \_\_\_\_\_-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

SWOT;

PEST;

ABC;

XYZ

60. Постройте правильную последовательность этапов проведения технологической диагностики в организации.

Проведение бенчмаркинга.

Анализ технологического портфеля организации.

Опросы работников, поставщиков, потребителей, отраслевых экспертов для оценки применяемых в организации технологий.

61. Что изображено на рисунке?



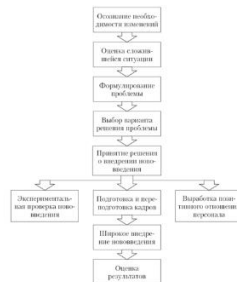
«Силовое поле» преобразований

Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

Изменения в процессах преобразований

Разновидности отношений к риску

62. Что изображено на рисунке?



Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

«Силовое поле» преобразований



## Основные этапы планирования и внедрения нововведения

### Изменения в процессах преобразований

63. Сопоставьте виды бенчмаркинга и их характеристики.

Бенчмаркинг конкурентоспособности	бенчмаркинг, в ходе которого сравнивается определенная функция, реализуемая в разных организациях.
Функциональный бенчмаркинг	деятельность по изучению определенных показателей путем их сопоставления с показателями организаций, наилучших с точки зрения выполнения аналогичных процессов.
Внутренний бенчмаркинг	измерение характеристик организации и их сопоставление с характеристиками конкурентов; исследование специфических продуктов, возможностей процессов или административных методов организаций-конкурентов.
Бенчмаркинг процесса	сопоставление между собой характеристик структурных единиц со сходными или аналогичными процессами.

64. Методология реинжиниринга бизнес-процессов была впервые предложена \_\_\_\_\_ в известной монографии «Реинжиниринг корпораций – манифест революции в бизнесе».

М. Хаммером и Дж. Чампи;

А.Смитом и Д.Рикардо;

К.Марксом и Ф.Энгельсом;

Дж. Екваллом

65. Что изображено на рисунке?



### Изменения в процессах преобразований

#### Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

#### Основные этапы планирования и внедрения нововведения

#### Методы организационного развития

66. \_\_\_\_\_ – систематический метод анализа и осмысления способов развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации посредством изучения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции.

Бенчмаркинг;

Эксперимент;

Фокус-группа;

Лонгитюдное исследование

67. Сопоставьте методы, используемые для реализации организационного развития и их характеристики.

Широкомасштабная обратная связь	используется для изменения поведения работников с целью улучшить их способности общаться и ладить с окружающими, усилить их желание активно участвовать в делах организации.
Тренинг самоанализа	процесс изменения отношений, стереотипов и представлений, сложившихся у членов разных рабочих групп по отношению друг к другу.
Создание команды	способствует налаживанию взаимодействия и общения между коллегами.
Межгрупповое развитие	необходима для оценки восприятия работниками перемен и их отношения к ним.

68. Под \_\_\_\_\_ понимается фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

реинжинирингом;

реновацией;

реструктуризацией;

ребрендингом

69. Сопоставьте методики действий внедрения запланированных изменений и их описание.

Методика «большого взрыва»	предполагает существование некоторое время старого способа работы, и одновременно внедряют новый.
Методика параллельного функционирования старой и новой систем	предполагает, что старая система прекращает свое действие в короткий срок, в одночасье становясь недействующей по приказу руководства.
Методика эксперимента	предполагает пробное внедрение новшества в практику деятельности организации. На внедрение отводится определенное время, в течение которого нововведение проходит апробацию.

70. Постройте правильную последовательность этапов проведения изменений, предложенную Куртом Левином.

«размораживание» существующего положения

изменение его до нового состояния

«замораживание» ситуации для закрепления этого нового состояния

71. Что изображено на рисунке?



Основные этапы планирования и внедрения нововведения

Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации

Изменения в процессах преобразований

Континуум реакции на организационные изменения

72. Сопоставьте причины неприятия и противодействия нововведениям и их характеристики.

Социальные причины сопротивления изменениям связаны с желанием работника сохранить сложившиеся социальные связи, свой статус и роль в коллективе, а также с опасением ухудшения социально-психологического климата в коллективе.

Психологические причины основаны на эмоциях, чувствах и установках.

Экономические причины сопротивления изменениям основаны на опасении работника в ухудшении его положения в организации и, как следствие, потерь в заработной плате.

73. \_\_\_\_\_ – это проявление преимущественного способа деятельности, поведения и решения проблем в определенной культуре.

Ментальность;

Менталитет;

Культура;

Установки

74. \_\_\_\_\_ – это поведение индивида, проявляемое в зависимости от выполняемых задач в соответствии с ожиданиями окружающих.

Ролевое поведение;

Ментальность;

Менталитет;

Культура

75. Сопоставьте методы создания позитивного настроения и готовности работников к преобразованиям и их характеристики

Привлечение работников к целеполаганию и принятию решений активизация работников и вовлечение их в управление организацией.

Создание у работников ощущения необходимости перемен акцент на приверженность руководства проводимым преобразованиям.

Создание у работников понимания поддержки преобразований со стороны руководства и влиятельных людей в организации доведение до работников информации о плохих показателях работы организации по сравнению с конкурентами, о недовольстве крупных клиентов организации, а также информации о новых законах и инструкциях, регулирующих деятельность организации.

Поддержка инноваторов

всермерное содействие творческим, нешаблонно мыслящим людям.

76. Что изображено на рисунке?



Роль преобразований в достижении синергетического эффекта развития организации  
Формальная власть и неформальное влияние в процессе преобразований  
Континуум реакции на организационные изменения  
Изменения в процессах преобразований

77. Сопоставьте функции коммуникации и их характеристики.

Соедините элементы попарно (неверно соединенную пару можно разбить, щелкнув на крестик)

интегрирующая	включает информационное обеспечение преобразований в организации.
объединяющая	позволяет индивидуумам или группам, а также всей организации включиться в более крупные структуры.
информационная	активизирует сотрудников к участию в преобразованиях.
координационная	означает осуществление действий по установлению общности.
контрольно-регулирующая	связана со сбором, обработкой и хранением информации, позволяющей осуществлять обратную связь, вносить необходимые корректировки в случаях отклонения от планов и целей.
побудительная (мотивационная)	связана с согласованием действий различных сотрудников и подразделений в процессе преобразований в организации.

78. Что изображено на рисунке?



Логические блоки построения презентации, имеющей целью мотивировать сотрудников  
Логические блоки построения презентации, имеющей целью выхода на другие рынки сбыта  
Логические блоки построения презентации, имеющей целью привлечь инвестора  
Логические блоки построения презентации, имеющей целью убедить аудиторию

79. Перечислите приемы, позволяющие усилить влияние (воздействие на сотрудников)

Выберите один или несколько правильных ответов

Формирование альянсов

Использование вдохновляющих призывов

Вовлечение работников в принятие решений

Неясное формулирование ожиданий

Разработка соответствующих приказов

Обеспечение возможности взаимобмена

Уход в общении от завоевания симпатий

80. Широко известна и популярна типология лидеров, предложенная немецким социологом, создателем «понимающей социологии» \_\_\_\_\_.

М. Вебером;

Г. Тардом;

Ф. Ницше;

Р. Лайкертом

81. Согласно теории \_\_\_\_\_ лидера «делают» его сторонники, последователи и активисты, ведущие пропаганду в его пользу, – без их поддержки и учета их интересов лидер не состоится. последователей; поведения; черт;

лидерства

82. Важной чертой практического мышления лидера является внимание

стрессоустойчивость

способность к принятию волевых решений

стратегическое видение проблем

83. Сопоставьте роли участников команды и их характеристики.

Командные роли относятся к должностным обязанностям и охватывают навыки и умения, знания и опыт.

Функциональные роли отражают способ, с помощью которого сотрудник выполняет свою работу.

84. \_\_\_\_\_ – группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

Команда;

Бригада;

Коллектив;

Цех

85. Индивидуальное обучение в организации происходит согласно колесу обучения \_\_\_\_\_: обретение конкретного опыта на рабочем месте; размышление об этом опыте; разработка концепций и обобщений; проверка концепции опытным путем.

Д. Кима;

П. Сенге;

Х. Такеучи;

Р. Нельсона

86. \_\_\_\_\_ ввел термин «рабочие знания» (knowledge worker), позже утверждал, что в «обществе знания» (knowledge society) базисным экономическим ресурсом уже являются знания, а не потенциал, природные ресурсы или рабочая сила.

П. Друкер;

С. Барнард;

Ф. У. Тейлор;

А. Маршалл

87. \_\_\_\_\_ – это сумма знаний всех работников компании, которая обеспечивает ее конкурентоспособность.

Интеллектуальный потенциал;

Интеллектуальный капитал;

Человеческий капитал;

Человеческий потенциал

88. В каком году американский психолог Майк Педлер в книге «Саморазвитие: пособие для руководителей» предложил список признаков обучающейся организации?

2000 г.

1991 г.

2015 г.

1980 г.

89. Способность предлагать неочевидные решения, источник обновления и прогресса – это...

Интеллектуальный капитал

Человеческий капитал

Человеческий потенциал

Интеллектуальный потенциал

90. Перечислите пять основных «дисциплин», которые должны учитывать сотрудники обучающейся организации, согласно теории П. Сенге:

Выберите один или несколько правильных ответов

Создание общего видения

Командное обучение

Когнитивные модели

Системное мышление

Ориентация на будущее

Инновационное обучение

Личное мастерство

Обучение принципам «Гайм-менеджмента»

91. \_\_\_\_\_ структура знаний предусматривает их классификацию по форме как явные и неявные.

Гносеологическая;

Онтологическая;

Таксонометрическая;

Антропологическая

92. Распределите согласно типологии авуары и активы, как ресурсы интеллектуального потенциала организации (с точки зрения рыночного фактора).

Портфель заказов

Активы

Покупательская приверженность

Авуары

Контракты и соглашения

Лицензии

Гудвилл

Марки товаров

Франшизы

Деловое сотрудничество

Контракт

Отношения с финансовыми кругами

93. \_\_\_\_\_ – это методология, направленная на повышение уровня конкурентоспособности и защищенности компании за счет использования полного набора инструментов защиты, управления и экономики нематериальных активов компании.

Управление знаниями;

Менеджмент знаний;

Управление активами;

Управление персоналом

94. Распределите составляющие стили управления человеческим потенциалом компаний.

команды чутко реагируют на слабые сигналы внешней среды в реальном масштабе времени

Горизонтальный стиль управления

децентрализация власти по самоорганизующимся командам

Иерархический стиль управления

команды понимаются упрощенно в виде единства вместе

работающих людей

команды в системах управления и конечный результат

главным является не результат, а межличностные отношения

основной инструмент управления компаний – администрация

95. Кто из ученых в начале XX в. отмечал, что вся организация деятельности учеников в школе вплоть до расстановки мебели целиком приспособлена к «слушанию».

Дж. Дьюи

Ф. У. Тейлор

С. Барнард

П. Друкер

96. Распределите позитивные и негативные функции конфликта.

активизация личностных и интеллектуальных сил оппонентов

Позитивные функции конфликта

создание и поддержание нового баланса сил

Негативные функции конфликта

большие эмоциональные затраты и стрессы

ухудшение социально-психологического климата в коллективе

разрядка накопившейся напряженности между

конфликтующими сторонами

уменьшение степени сотрудничества между работниками

формирование противоборствующих группировок

разнообразие мнений при принятии решений

появление и закрепление новых правил и взаимоотношений в

группах

появление дополнительных материальных затрат и потерь

стимулирование к изменению и развитию организации и

отдельных сотрудников

97. \_\_\_\_\_ – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Конфликт;

Изменения;  
 Модернизация;  
 Инновации

98. \_\_\_\_\_ – это слова, действия (или бездействие), которые могут спровоцировать конфликтную ситуацию и ее дальнейшее развитие в конфликт.

Конфликтогены;  
 Объект конфликта;  
 Субъект конфликта;  
 Инцидент

99. Что изображено на рисунке?



Процесс решения конфликта

Командная работа

Отсутствие управления в организации

Процесс развития конфликта

100. Сопоставьте уровни конфликта в организации и их характеристики

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| Межличностный конфликт         | охватывает всю организацию в целом, т.е. в него втянуты и личности, и группы.  |
| Межгрупповой конфликт          | характеризуется тем, что в противостояние вовлечены два (или более) индивида. Такой конфликт часто сопровождает изменения в организации, так как они нарушают сложившийся баланс сил и затрагивают личные интересы работников. |
| Внутригрупповой конфликт       | противостояние различных групп работников. Может охватывать как формальные, так и неформальные группы.   |
| Внутриорганизационный конфликт | захватывает большое количество людей. Этот уровень конфликта широко распространен в процессе проведения преобразований. Приводит к формированию группировок, отстаивающих сходные взгляды.                                     |

101. \_\_\_\_\_ – это то основное противоречие, из-за которого и ради решения которого, стороны вступают в борьбу.

Предмет конфликта;

Объект изменения;

Субъект конфликта;

Модернизация

102. Сопоставьте методы управления конфликтами и их характеристики.

- |   |  |
|---|--|
| Организационно-структурные методы разрешения конфликтов | включают такие формы, как уклонение, «уход от конфликта»; противоборство; конкуренция; приспособление; разрешение конфликта через компромисс; разрешение конфликта через сотрудничество. |
| Административные методы управления конфликтом           | связаны с налаживанием порядка в работе организации, в том числе в самой организационной структуре и в разделении труда между работниками.   |
| Межличностные методы управления конфликтом              | предполагают директивное вмешательство в его процесс.  |

103. Перечислите правильную последовательность этапов проведения Картографии:

В чем проблема?

Кто вовлечен?

Каковы их подлинные потребности?

104. Что изображено на рисунке?



Процесс решения конфликта

Карта конфликта

Процесс развития конфликта

Командная работа

105. В модели какого автора «критерием эффективности хозяйственной системы выступает ее способность преобразовывать ресурсы в конечный продукт. При этом одним из наиболее значимых ресурсов, определяющих эффективность системы, является ее интеллектуальный потенциал»?

Г. Малинецкого

Д. Миропольского

Стюарта Ли

В. Милованова

106. В модели какого автора «в качестве критерия эффективности рассматриваются степень зрелости «инновационного» продукта и структура потребления и производства в экономической системе»?

Стюарта Ли

Д. Миропольского

В. Милованова

Г. Малинецкого

107. Какая формула позволяет рассчитать Годовой экономический эффект вследствие совершенствования управления?

Эгод =  $C \cdot \Delta y / E_n$

Эгод =  $C + \Delta y \cdot E_n$

Эгод =  $C - \Delta y / E_n$

Эгод =  $C - \Delta y \cdot E_n$

108. \_\_\_\_\_ – это система оценки, которая помогает организации оценить свое состояние, определить достижение запланированных целей.

KPI (ключевые показатели деятельности);

BSC (сбалансированная система показателей);

SWOT-анализ;

«Управление по целям» (MBO)

109. Разработчиком технологии «Управление по целям» (англ. Management By Objective, MBO) является – ...

С. Барнард

Дж. Дьюи

Ф. У. Тейлор

П. Друкер

110. Что изображено на рисунке?



Структура подхода «Управление по целям»

Структура подхода KPI (Ключевые показатели деятельности)

Структура сбалансированной системы показателей

Структура SWOT-анализа

111. Перечислите четыре базовых принципа разработки ключевых показателей эффективности (KPI), сформулированные Дэвидом Парментером

Принцип перенесения усилий на главное направление

Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности

Принцип партнерства

Принцип согласования производственных показателей со стратегией.

Принцип концентрации власти

Принцип единого управления

Принцип единоначалия

112. Сбалансированная система показателей (BSC) была разработана профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в \_\_\_\_\_ г.

1990;

2000;

2010;

1980

113. Кто из российских ученых предложил ряд принципов: «единство классификаторов для учета и планирования; возможность применения техники управленческого анализа; согласованность; привязка к центрам ответственности; нормализованность; полнота и прозрачность; однозначность и взаимоисключаемость» для реализации подхода KPI?

А. Вихров

М. Николаев

В. Милованов

П. Горбачев

114. Перечислите три главные «оси», формирующие «трехмерное пространство» процесса преобразований.

диагональная

снизу вверх

параметрическая

горизонтальная

сверху вниз

115. Что изображено на рисунке?



Структура управления организацией в современных условиях

Структура сбалансированной системы показателей

Структура пространства преобразований

Структура подхода «Управление по целям»

### Практические задания

Практическое задание основано на практически значимых ситуациях и направлено на формирование у студентов профессиональных умений и навыков, умения действовать в условиях будущей профессиональной деятельности. При решении задания студент должен учитывать, что задание содержит две части: описание и специальные вопросы, формирующие необходимые умения и навыки. Прежде чем приступить к решению задания, следует внимательно ознакомиться с содержанием. Необходимо уяснить смысл задачи и условия, исходя из которых, нужно дать ответы на поставленные вопросы.

Общий алгоритм решения задачи можно изложить следующим образом:

- прочитать и понять текст задачи;
- определить тему, раздел, вопрос по которому составлена задача;
- провести анализ ситуации, описанной в задаче, и разрешить проблему.

Задание 1. Рассмотрите работу хорошо известной вам компании. В каких признаках проявляется устойчивость, стабильность и изменчивость этой организации?

Задание 2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. В процессе обсуждения стратегического развития организации поступило предложение значительно расширить состав услуг, которые предлагает организация на существующем рынке. Что может быть причиной такого предложения и какие факторы определяют возможность, необходимость и трудности его реализации? Будет ли это способствовать развитию организации? В чем это может проявляться?

Задание 3. При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходим лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и



превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций. Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

Задание 4. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. На одном из совещаний у топ-менеджера организации, посвященном разработке стратегии развития организации и приоритетам в совершенствовании управления, было высказано суждение относительно главной проблемы развития: «У нас плохая исполнительская дисциплина. Нет смысла ставить задачи творческого подхода к решению наших проблем в условиях низкой исполнительской дисциплины. Стремление к творчеству можно использовать и часто используется как прикрытие несвоевременного выполнения заданий. Надо усилить контроль и ответственность в работе персонала. Это главное в нашем стратегическом развитии». Как оценивать его? Является ли стремление к творческому подходу противоречащим дисциплине и ответственности? Почему? Как проявляется оценка качества управленческих решений со стороны персонала? Как она влияет на исполнение решений?

Задание 5. Рассмотрите работу хорошо известной вам компании. Вам кажется, что она нуждается в преобразованиях. Почему? С чего начать разработку преобразований? Каков был бы ход реализации этих преобразований?

Задание 6. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. При обсуждении проблем преобразований в организации, необходимых для ее дальнейшего развития, одним из участников аналитической группы было предложено разработать и ввести в действие компьютерную программу регулярного контроля деятельности всех подразделений системы управления. В соответствии с этой программой каждое подразделение должно в конце недели отчитываться о проделанной работе за прошлую неделю, составлять план работы на будущую неделю, давать предложения по устранению недостатков в общей системе управления и по стратегическому развитию организации. Такая система позволит высшему руководству организации проводить сравнительный анализ деятельности различных подразделений, оценивать положительный опыт работы с целью его распространения, воспринимать инновационные идеи стратегического характера. Однако было высказано опасение, что эти преобразования будут способствовать бюрократизации управления; что это компьютерный вариант бюрократизма, главной чертой которого, как известно, является формализация деятельности, снижающая творческий потенциал в работе персонала, ориентирующая на удачный отчет по заниженным плановым заданиям; возможно возникновение излишней детализации и тотализации контроля, что не всегда дает положительный эффект. Оцените положительные и отрицательные факторы предлагаемых преобразований. Сформулируйте аргументы, подтверждающие ваши оценки.

Задание 7. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. Ли Якокка, ставший президентом автомобильной компании «Крайслер» в период ее глубочайшего кризиса, с гордостью вспоминает о том, что спасти фирму и обеспечить ее развитие ему удалось во многом посредством формирования «сплоченной коалиции сил». Так назвал Ли Якокка средство воздействия, обеспечивающее позитивные преобразования в ее развитии. Он считал, что в существующей ситуации наиболее эффективным может быть воздействие личным примером. Исходя из этой идеи, он принял решение о сокращении своего жалования до одного доллара в год и назвал это системой «равенства жертв». При соответствующей организации работы с персоналом вслед за ним на сокращение жалования согласился весь персонал. Это принесло корпорации экономию в 2,5 млрд долл. Кризисная ситуация постепенно разрешалась. Оцените действия Ли Якокки с позиции средств преобразований. Какие средства в механизме управления были использованы для позитивного изменения тенденции развития компании? Насколько эффективны и универсальны эти средства?

Задание 8. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. 27 января 1986 г. в США был назначен старт космического корабля «Челленджер». Технический помощник президента компании, обеспечивающей запуск, инженер Лунд, не санкционировал запуск из-за некоторых неполадок в системе космического корабля. Космический центр – заказчик проекта – потребовал от компании соблюдения сроков запуска, и президент компании Мейсон попросил

Лунда еще раз оценить ситуацию с учетом не только технических ее аспектов, но и экономических, подойти к проблеме не только как инженер, но и как менеджер (точные его слова были такими: «Сними свою шапку инженера и надень шляпу менеджера»). Лунд подумал и изменил свое мнение, дал разрешение на запуск. Следующим утром корабль с экипажем на борту взорвался во время старта. Проведите анализ ситуации с позиций управления рисками, принятия решений, отличия и реализации ответственности менеджера и инженера, роли риска в преобразующих решениях.

Задание 9. Зафиксируйте потребности в преобразованиях хорошо знакомой вам организации, имеющиеся для этого возможности и силы, препятствующие переменам (заполните в таблице соответствующие ячейки). Проанализируйте полученный баланс. Если  $B = П + В - СС > 0$ , то для изменений сложились благоприятные условия. В противном случае (если выражение  $< 0$ ) руководителю не стоит торопиться, необходимо тщательно исследовать все компоненты формулы применительно к ситуации, сложившейся в компании, и работать над изменением баланса.

Силы, способствующие переменам		Силы, отталкивающие перемены	Баланс $B = П + В - СС$
Потребности (П)	Возможности (В)	Силы сопротивления (СС)	

Задание 10. Организационная структура предприятия – это отражение распределения ответственности и полномочий внутри организации. Документом является графическая схема, элементы которой – иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции). Эта схема устанавливает количественный и качественный состав подразделений предприятия и отражает порядок их взаимодействия между собой. Структура предприятия выстраивается исходя из объема и содержания задач, решаемых предприятием, направленности и интенсивности сложившихся на предприятии информационных и документационных потоков и с учетом его организационных и материальных возможностей. Попытайтесь оценить эффективность организационной структуры вашей компании.

Характерны ли для вашей компании следующие черты: чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью; наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности; неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности; недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы); отсутствие или лишь формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия; отсутствие службы управления преобразованиями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды.

Если вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для вашей компании, то вам стоит задуматься о необходимости преобразований.

Задание 11. Представьте, что вы недавно назначены заместителем директора по экономическим вопросам в крупной организации. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, еще не все сотрудники знают вас в лицо. Когда вы идете на совещание к директору, то проходите мимо автомата с кофе и замечаете двух сотрудников финансового отдела, которые о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось полтора часа, вы опять видите тех же сотрудников, беседующих за чашкой кофе. Как вы оцениваете эту ситуацию? Перечислите все возможные причины нахождения работников вне их рабочего места. Составьте порядок собственных действий по устранению проблемы в соответствии с этапами планирования и внедрения изменения.

Задание 12. Директор компании, сверяя планы по поставкам сырья, обнаружил отсутствие одного платежа. Дело происходило в самом начале рабочего дня. Вызванный «на ковер» финансовый директор сообщил, что денежные поступления недостаточны и коммерческая служба не выполнила план по сбору денег. Реакция директора компании была неожиданной. Он распорядился немедленно прекратить отпуск продукции до поступления

денег от покупателей на счет компании. Состояние коммерческого директора нетрудно представить. Отсрочкой платежа пользовались более половины покупателей, и к этому моменту пакет заказов был уже сформирован. Предстояло вести переговоры почти со всеми крупными дистрибьюторами. Всех покупателей о ситуации в конце концов оповестили и попросили срочно перечислить средства. Отгрузки приостановили до получения денег. Но с одной компанией вышла проблема. Транспорт был заказан раньше, и для него уже шел простой. Компания терпела убытки. Тогда коммерческий директор на свой страх и риск принял решение отпустить продукцию по копии платежного поручения. Нарушение приказа директора вызвало эффект разорвавшейся бомбы. Весь коммерческий отдел, вместе с подчинявшимися ему складской и транспортной службами, был лишен половины заработной платы. Коммерческому директору не оставалось ничего другого, кроме как уволиться.

Какой подход к реализации изменения был реализован директором компании? Какие недостатки имеет реализованный подход и каковы могут быть его последствия в данной конкретной ситуации? Каким образом можно было бы провести описанное в конкретной ситуации изменение, чтобы минимизировать отрицательные последствия?

Задание 13. Руководитель предложил сотруднику своего отдела разработать сложный, но перспективный проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный работник неожиданно выразил недовольство. В качестве протеста он приводил следующие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает для меня вступить в "зону некомпетентности", где я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты будут достигнуты после разработки и реализации нового проекта, в то время как выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

Как вы думаете, чем объясняется такое поведение работника? Каковы причины сопротивления работника? Какие слова (или действия) необходимо использовать руководителю в сложившейся ситуации?

Задание 14. В крупной компании принималось решение о переводе ряда подразделений на положение бизнес-единиц. Велись долгие разговоры, делались разработки и расчеты, однако решение все не принималось, так как руководство компании пугало усиление независимости подразделений. Разрабатывался даже экспериментальный вариант такого нововведения на примере одного из звеньев компании. Руководитель компании в принципе был согласен с идеей, и его собственные расчеты подтверждали ее целесообразность. Однако вводить новшество руководитель все-таки не решался. Главным его возражением было: «Знаете, дела у нас сейчас идут хорошо, все же мы немалого достигли, не стало бы хуже». В результате, не дождавшись обещанных возможностей, из компании постепенно стали уходить предприимчивые работники.

Можно ли сказать, что описанное в ситуации нововведение встретило сопротивление? На чем оно основано? Какие угрозы личным интересам руководителя несло изменение?

Задание 15. В одном из подразделений предприятия сложилась конфликтная ситуация из-за необходимости перераспределения обязанностей между сотрудниками. Предприятие находится в кризисной ситуации и вынуждено сокращать работников. Поскольку, несмотря на кризис, объем работы этого подразделения остается практически неизменным, то его должны выполнять оставшиеся работники. Кроме того, уволился старый руководитель подразделения и пришел новый, который еще не вошел в курс дела, но вынужден принимать решения, так как дела не терпят отлагательства.

Какие стратегии и методы влияния вы порекомендуете применять новому руководителю в такой ситуации? Объясните плюсы и минусы каждого из них. Опишите последовательность действий нового руководителя по проведению изменения.

Задание 16. Молодого перспективного инженера приняли начальником технической службы в компанию по производству очистного оборудования. В технической службе работают 20 инженеров. Это самый высокооплачиваемый, самый высокообразованный и вместе с тем наименее производительный отдел компании. Перед новым руководителем поставлена задача

изменить ситуацию. На рабочем совещании новый начальник задал сотрудникам прямые вопросы: «В чем проблема? Почему такая низкая отдача? Почему в отделении такая текучесть кадров?» В ответ инженеры начали высказывать свои претензии: «Меня наняли на работу инженером, а не бумагу марать»; «Мы большую часть рабочего времени пишем горы отчетов в трех экземплярах для высшего руководства, и ни один человек их не читает»; «Руководство постоянно дает задания, о которых через неделю забывает, и выполненная работа никому не нужна»; «Мы не можем участвовать в принятии решений»; «Наше мнение никого по-настоящему не интересует».

Какой тип реакции на обращение руководителя демонстрировали подчиненные? Какие стратегии влияния можно использовать в данном случае? Какое влияние, по вашему мнению, предпочтительнее в подобной ситуации – формальная власть или неформальное влияние?

Задание 17. Назовите и опишите приемы создания организационной атмосферы, способствующей обучению и саморазвитию всех сотрудников, вам известны?

Задание 18. Выберите из предложенных ниже суждений пять или шесть, наиболее точно характеризующих интеллектуального работника.

Работник со знаниями – интеллектуальный работник – это тот, кто:

- владеет интеллектуальными и социально-психологическими средствами производства: знаниями, интеллектуальными способностями, методологической культурой, памятью, опытом, инициативой и др.;
- имеет специфичные знания, которые могут быть применены в рамках строго определенного бизнес-процесса; обладает индивидуальными уникальными навыками;
- весьма категоричен в оценках происходящего, не всегда гибок в понимании ситуации;
- обладает высоким уровнем образования и умственных способностей;
- сообразителен, с быстрой реакцией, не склонен задумываться над мотивами и последствиями своих поступков;
- владеет полным набором навыков, необходимых для процесса трансформации знаний;
- самоорганизован, мобилен и способен работать виртуально;
- доверчив, малокритичен в оценках получаемой информации, склонен целиком полагаться на интуицию;
- понимает собственное значение и ценность, может превращать эти свойства в материальную выгоду;
- надежен в работе, требующей точности и исполнительности, при этом мало самостоятелен в суждениях и оценках.

Задание 19. В ходе реструктуризации компании произошло укрупнение отделов, в результате чего экономический отдел был объединен с финансовым. Кроме того, что возросла численность работающих в новом сводном отделе, он еще и был перемещен в другое помещение. Теперь работники сидели в большой комнате, условно разделенной стеклянными перегородками на рабочие зоны. И хотя суть работы каждого работника не изменилась, руководитель заметил, что с ростом численности отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, некоторые работники приходили к нему жаловаться на своих коллег; некоторые часто брали больничные листы и т.п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая удержать работника и каким-то образом компенсировать ухудшающуюся обстановку на работе, руководитель решил повысить ей надбавку к заработной плате. Однако через некоторое время женщина все равно уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее».

Какие причины могли спровоцировать конфликты в объединенном коллективе? Можно ли было удержать ценного работника в организации? Каким образом?

Задание 20. На машиностроительном предприятии отдел главного конструктора занят постоянным обновлением и совершенствованием выпускаемого механизма. По числу предлагаемых нововведений оценивается работа сотрудников этого отдела, в связи с чем они заинтересованы в постоянном их инициировании. Однако оценка работы по числу изменений приводит к тому, что конструкторы предлагают обновления, не считаясь со сложностью производства новой модели механизма, с возрастающими затратами на его производство и даже с эффективностью новой модели. В то же время каждое вносимое в конструкцию изменение вызывает усложнение работы другого подразделения - отдела главного технолога. Задача этого отдела заключается в организации технологического процесса. Почти каждое нововведение конструкторов требует изменения в технологическом процессе, переналадки станков и т.д. Нестабильность технологического процесса ведет к снижению производительности труда

рабочих и возрастанию затрат на производство. Поэтому многие предложения, идущие из отдела главного конструктора, вызывают сопротивление и критику со стороны отдела главного технолога. Их позиции при решении одного и того же вопроса нередко оказываются противоположными.

Можно ли считать, что главной причиной конфликта в описанной ситуации являются изменения? Каков уровень конфликта и какие стратегии и методы можно рекомендовать для разрешения этого конфликта?

Задание 21. Рассмотрите работу хорошо известной вам компании. Попробуйте определить, насколько в ней управление соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности укреплению и росту рыночной стоимости компании. Имеет ли возможность персонал, формируя отчеты о результатах своей работы по заданным показателям, сравнить итоги с ключевыми показателями и оценить реальную эффективность своего вклада в дело достижения целей преобразований? Как устроена система мотивации в этой организации? Согласуются ли методы премирования и поощрения сотрудников с ключевыми показателями деятельности?

Критерии оценивания:

При оценивании уровня сформированности компетенций учитывается правильность решения, полнота ответа, используемые источники, структурированность ответа и владение терминологией, ответ на вопросы к задаче, выполнение заданий. Решение должно быть самостоятельным и полным. Ответы на вопросы должны быть развернутыми и аргументированными, выводы логичны и точно сформулированы.

Описание шкалы оценивания

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- правильно решил задачу;
- дал ответы на каждый из подвопросов, обосновав при этом ход своего решения;
- правильно выполнил все задания к задаче (при наличии);
- хорошо структурировал ответ, выбрал нужную информацию, отсеяв неинформативный материал;
- правильно использовал терминологию.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

- правильно решил задачу;
- дал краткие ответы на каждый из подвопросов, но при этом не обосновал ход своего решения;
- обосновал решение задачи, но оставил без внимания один из подвопросов задания, не раскрыл его;
- выполнил не все задания к задаче либо выполнил с ошибками (при наличии);
- подобрал материал, который не затрагивает темы задачи или не дает представление о позиции автора;
- использовал терминологию с ошибками.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:

- дал ответ не на все подвопросы задания;
- дал ответ на все подвопросы, но большинство ответов необоснованные или ошибочные;
- не представил выполненного задания к задаче (при наличии);
- не смог сделать должные выводы на основе имеющегося материала;
- не использовал терминологию или использовал с ошибками.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:

- не решил задачу;
- дал крайне короткий ответ, решил некоторые пункты задачи, при этом никак не обосновал свое решение, не выполнил задания.

## **11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями**

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиа материалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## 12. Лист регистрации изменений

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения в действие /изменения
1.	Утверждена и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970	Протокол заседания кафедры государственного и муниципального управления № 10 от «30» июня 2021 года	«30» июня 2021 года
2.	Актуализирована и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970	Протокол заседания кафедры государственного и муниципального управления № 10 от «30» июня 2022 года	«30» июня 2022 года
3.			
4.			
5.			