

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики, менеджмента
и инновационных технологий

С.А. Баркалов

«19» сентября 2024 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины

«Управление изменениями»

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа Стратегия развития бизнеса

Квалификация выпускника магистр

Нормативный период обучения 2 года / 2 года и 4 м.

Форма обучения очная / очно-заочная

Год начала подготовки 2024

Автор программы _____ / Н.Л. Володина /

И.о. зав. кафедрой
экономической безопасности _____ / А.В. Красникова /

Руководитель ОПОП _____ / И.Ф. Елфимова /

Воронеж 2024

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины: формирование у обучающихся знаний в области разработки решений по управлению организационными изменениями.

1.2. Задачи освоения дисциплины:

- сформировать представление об использовании модели организационных изменений на практике;
- научить проводить организационный анализ для подготовки к реструктуризации управления предприятием;
- сформировать базовые навыки владения инструментами организационных изменений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Управление изменениями» направлен на формирование следующей компетенции:

ПК-1 - Способен определить цели и задачи стратегических изменений в организации, сформулировать критерии оценки успеха реализации стратегии, основные параметры и ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации.

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ПК-1	Знать - основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; -основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям и коучинг персонала; -модели организационных изменений; -основные инструменты проведения организационных изменений; -основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организацию.
	уметь - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; - создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала; -использовать гибкие подходы при внедрении стратегических изменений для устойчивости и роста компании;

	- осуществлять моделирование бизнес-процессов.
	владеть
	- методами и инструментами проведения изменений;
	- методами преодоления сопротивления изменениям;
	- концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление изменениями» составляет 4 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий

очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		1
Аудиторные занятия (всего)	54	54
В том числе:		
Лекции	18	18
в том числе <i>в электронной форме</i>	14	14
Практические занятия (ПЗ)	36	36
в том числе в форме практической подготовки	-	-
<i>в электронной форме</i>	18	18
Самостоятельная работа	90	90
Курсовой проект	-	-
Часы на контроль	-	-
Виды промежуточной аттестации – зачет с оценкой	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	144	144
зач.ед.	4	4

очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		6
Аудиторные занятия (всего)	44	44
В том числе:		
Лекции	8	8
в том числе <i>в электронной форме</i>	4	4
Практические занятия (ПЗ)	36	36
в том числе в форме практической подготовки	-	-
<i>в электронной форме</i>	12	12
Самостоятельная работа	100	100
Курсовой проект	-	-
Часы на контроль	-	-
Виды промежуточной аттестации – зачет с оценкой	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	144	144

зач.ед.	4	4
---------	---	---

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ						
1	Закономерности организационного развития.	Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.	2	4	10	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	2	2		4
2	Теоретические основы управления изменениями.	Сущность, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. Классические модели управления организационными изменениями. Принятие решений при управлении изменениями в организации.	2	4	10	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	2	2		4
3	Соппротивление персонала изменениям и методы преодоления.	Соппротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений.	2	4	10	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	2	2		4
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ						
4	Основные стратегии организационных изменений.	Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.	2	4	10	16

		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	2	2		4
5	Реструктуризация бизнес-процессов организации.	Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Подходы к реструктуризации организации.	2	4	10	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	1	2		3
6	Реинжиниринг бизнес-процессов.	Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.	2	4	10	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	1	2		3
РАЗДЕЛ 3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ						
7	Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры.	Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OCAI) в диагностике и изменении организационной культуры.	2	4	10	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	1	2		3
8	Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.	Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение.	2	4	10	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	1	2		3
9	Инструменты управления организационными изменениями.	Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.	2	4	10	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	2	2		4
Итого по дисциплине			18	36	90	144

очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
-------	-------------------	--------------------	------	-----------	-----	------------

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ						
1	Закономерности организационного развития.	Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.	-	4	12	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>		2		2
2	Теоретические основы управления изменениями.	Сущность, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. Классические модели управления организационными изменениями. Принятие решений при управлении изменениями в организации.	1	4	11	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	1	2		3
3	Сопротивление персонала изменениям и методы преодоления.	Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений.	1	4	11	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	1			1
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ						
4	Основные стратегии организационных изменений.	Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.	1	4	11	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>				
5	Реструктуризация бизнес-процессов организации.	Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Подходы к реструктуризации организации.	1	4	11	16
		<i>в том числе электронная форма обучения</i>	1	2		3

6	Реинжиниринг бизнес-процессов.	Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.	1	4	11	16
		в том числе электронная форма обучения		2		2
РАЗДЕЛ 3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ						
7	Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры.	Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OCAI) в диагностике и изменении организационной культуры.	1	4	11	16
		в том числе электронная форма обучения	1	2		3
8	Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.	Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение.	1	4	11	16
		в том числе электронная форма обучения		2		2
9	Инструменты управления организационными изменениями.	Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.	1	4	11	16
		в том числе электронная форма обучения				
Итого по дисциплине			8	36	100	144

5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

5.3 Перечень практических занятий

5.3.1 Очная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	В т.ч. в электр. форме	Виды контроля
1	Основы изменений в организации	4	2	устный опрос, тестовый контроль
2	Необходимость развития и изменения	4	2	устный опрос, письменные задания
3	Соппротивление организационным изменениям, его причины и методы	4	2	устный опрос, тестовый контроль

	преодоления			
4	Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	4	2	устный опрос, письменные задания
5	Самообучающаяся организация	4	2	устный опрос, письменные задания
6	Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	4	2	устный опрос, письменные задания
7	Диагностика и изменение организационной культуры	4	2	письменные задания, тестовый контроль
8	Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	4	2	устный опрос
9	Лидер изменений	4	2	устный опрос
	Итого	36	18	

5.3.2 Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Тема и содержание практического занятия	Объем часов	В т.ч. в электр. форме	Виды контроля
1	Основы изменений в организации	4	2	устный опрос, тестовый контроль
2	Необходимость развития и изменения	4	2	устный опрос, письменные задания
3	Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	4		устный опрос, тестовый контроль
4	Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	4		устный опрос, письменные задания
5	Самообучающаяся организация	4	2	устный опрос, письменные задания
6	Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	4	2	устный опрос, письменные задания
7	Диагностика и изменение организационной культуры	4	2	письменные задания, тестовый контроль
8	Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	4	2	устный опрос
9	Лидер изменений	4		устный опрос
	Итого	36	12	

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Не предусмотрено учебным планом

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ПК-1	Знать - основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; -основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям и коучинг персонала; -модели организационных изменений; -основные инструменты проведения организационных изменений; -основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организацию.	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; - создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала; -использовать гибкие подходы при внедрении стратегических изменений для устойчивости и роста компании; - осуществлять моделирование бизнес-процессов.	Решение заданий по разработке программы организационных изменений	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть - методами и инструментами проведения изменений; -методами преодоления сопротивления изменениям; - концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов.	Решение задач по навигации компании в постоянно меняющемся окружении	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 1 семестре для очной формы обучения, 6 семестре для очно-заочной формы обучения, по четырехбалльной системе:

«отлично»;
«хорошо»;
«удовлетворительно»;
«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ПК-1	Знать - основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; -основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям и коучинг персонала; -модели организационных изменений; -основные инструменты проведения организационных изменений; -основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организацию.	Ответы на тест	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Выполнение теста на 90-100%	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности. Выполнение теста на 80- 90%	Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки. Выполнение теста на 70-80%	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; - создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала; -использовать гибкие подходы при внедрении стратегических изменений для устойчивости и роста компании; - осуществлять моделирование	Решение стандартных практических заданий по разработке программы организационных изменений	Продемонстрированы все основные умения. Выполнены все основные и дополнительные задания без ошибок и погрешностей. Задания выполнены в полном объеме без недочетов.	Продемонстрированы все основные умения. Выполнены все основные задания с некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы основные умения. Выполнены типовые задания с не грубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме (отсутствуют пояснения, неполные выводы)	При выполнении и стандартных заданий не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.

	бизнес-процессов.					
	владеть - методами и инструментами проведения изменений; - методами преодоления сопротивления изменениям; - концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов.	Решение прикладных заданий по навигации компании в постоянно меняющемся окружении	Продемонстрированы все основные навыки. Выполнены все основные и дополнительные задания без ошибок и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.	Продемонстрированы базовые навыки при выполнении прикладных заданий с некоторыми недочетами.	Имеется минимальный набор навыков для выполнения прикладных заданий с некоторыми недочетами.	При выполнении прикладных заданий не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:
 - а) креативность, директивное руководство, делегирование;
 - б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
 - в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
 - в) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
 - г) все ответы а), б), в) неверны.
2. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:
 - а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
 - б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
 - в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
 - в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
 - г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
 - д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.
3. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:
 - а) модель И. Адизеса;
 - б) модель Л. Грейнера;
 - в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
 - г) обе модели учитывают государственное вмешательство?
4. Изменение –это:
 - а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
 - б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
 - в) оба ответа а) и б) неверны;
 - г) оба ответа а) и б) верны.
5. К видам организационных изменений относят:
 - а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
 - б) изменения в бизнес-процессах;
 - в) изменения программ и планов организации.
6. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:
 - а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;

- б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
 - в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
 - г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.
7. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли рассматривает организацию как:
- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe –рефрейминг, Restructure –реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew –обновление);
 - б) периодически проводящуюся реструктуризацию;
 - в) оба ответа а) и б) верны.
8. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:
- а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
 - б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
 - в) оба ответа а) и б) верны.
9. К личным причинам (барьерам) можно отнести:
- а) невовлеченность в преобразования затрагиваемых изменениями лиц;
 - б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);
 - в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
 - г) все ответы а), б) и в) верны.
10. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:
- а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;
 - б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
 - в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
 - г) все ответы а), б) и в) верны.

7.2.2 Примерный перечень стандартных заданий

Задание 1

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

Утверждения.

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.

Задание 2

Проанализируйте перечисленные в таблице вариации стереотипов. Определите, какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Таблица Стереотипы и пути их преодоления

Вариации стереотипов	Форма проявления сопротивления	Методы преодоления сопротивления	Стиль проведения изменений
«Это у нас уже есть»	Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением		
«Это у нас не получится»	Приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения		
«Это не решает наших главных проблем»	Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как неадекватное		
«Это требует доработки»	Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется		
«Здесь не все равноценно»	От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл		
«Есть и другие предложения»	Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними		

Задание 3

Приведите примеры изменений

Причина

- Непредвиденные:
- Планомерные:

Организационная сфера

- Ориентированные на структуру:
- На поведение людей:
- На технологию:

Задание 4

Приведите примеры изменений

Масштаб изменений

- Влияющие на отдельных сотрудников:
- На группу сотрудников:
- На организацию в целом:

Степень влияния на положение

- Сильные
- Слабые

Задание 5

Задание: В графе 2 таблицы дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица - Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
<i>1</i>	<i>2</i>
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	

Задание 6

Исходные данные. В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения (рис.). Однако комбинация «медленное – сложное изменение» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.

	Медленное изменение	Быстрое изменение
Простое изменение		
Сложное изменение		

Рис. - Типология процессов изменения

Задание. Придумайте по два примера по каждому типу процесса изменений в организации и заполните данную таблицу.

Задание 7.

Исходные данные. Каждому типу процесса и потенциала изменения соответствует своя стратегия изменения. Взаимосвязь между ними показана на рис.

		Потенциал изменения	
		низкий	высокий
Тип процесса изменения	Медленное – простое изменение	1. Структурированная стратегия	2. Поэтапная стратегия
	Быстрое – простое изменение		
	Быстрое – сложное изменение	3. Безотлагательная стратегия	4. Комплексная стратегия

Рис. - Взаимосвязь потенциала изменения, типа процесса изменения и стратегии изменения

Задание. В зависимости от потенциала изменений и типа процесса изменения приведите примеры структурированной, поэтапной, безотлагательной и комплексной стратегий на примере конкретной организации. Дайте их подробное описание.

Задание 8

Проведите сравнительный анализ моделей малых организационных преобразований, конгруэнтного организационного поведения, изменения организационных структур и межличностных коммуникаций

Задание 9

Проведите сравнительный анализ сходств и различий личного, группового и общеорганизационного сопротивлений изменениям на примере известного вам предприятия.

Задание 10

Установите основные стадии процесса внедрения изменений в рамках модели лидерского преобразования. Объясните, почему автор модели предлагает именно такой порядок и состав задач.

7.2.3 Примерный перечень прикладных заданий

Задние 1

Кейс. Качество работы

Представьте себе, что Вы столкнулись со следующей ситуацией.

В последние месяцы качество работы одного из Ваших коллег заметно ухудшилось. Он (она), несомненно, очень способный, увлеченный и, как правило, достаточно эффективный работник. Однако на него поступили жалобы от нескольких клиентов: кроме того, некоторые коллеги ссылались на его (ее) высказывания или поступки, касающиеся Вас.

Вы уже пытались обсудить этот вопрос, но Ваш сотрудник стремился отмахнуться от проблемы, настаивая на том, что все в порядке. Положение ухудшается, и теперь Вы намерены организовать встречу с ним (ней) для обсуждения качества его (ее) работы.

Вопросы к кейсу

Отметьте основные темы, которые Вы будете учитывать при планировании этой встречи. Руководством Вам могут послужить следующие рубрики:

1. Как Вы подойдете к проведению беседы?
2. “Уроки”, извлеченные Вами и Вашими подчиненными из этой ситуации.
3. Как Вы будете проводить оценку намерений и результатов.
4. Возможные барьеры на пути обучения и улучшения результатов деятельности.
5. Что Вы ожидаете в случае успешных результатов встречи?

Задание 2

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

1. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.
2. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
3. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства.

Задание 3

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

1. Одна из важных причин сопротивления – культура.
2. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
3. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
4. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

Задание 4

Ситуация. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям

Исходные данные: Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл. 1).

Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 1.

Таблица 1 - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Задание 5

Ситуация. «ИБМ КРЕДИТ КОРПОРЕЙШН»

«ИБМ Кредит Корпорейшн» - дочерняя компания, целиком принадлежащая «ИБМ». Будь она независимой — заняла бы достойное место в рейтинге журнала «Форчун» 100 крупнейших компаний. «ИБМ Кредит» занимается финансированием продаж компьютеров, программного обеспечения и услуг, производимых «ИБМ Корпорейшн». Эта область деятельности особенно ценится «ИБМ», поскольку кредитование покупок клиентов чрезвычайно прибыльный бизнес.

В ранние годы своего существования «ИБМ Кредит» действовала в чисто диккенсовском духе. Когда торговые агенты «ИБМ» на местах звонили с просьбой о кредитовании продаж, они попадали к одному из 14 человек, сидевших за столом в конференц-зале «ИБМ Кредит» в Олд Гринвиче, штат Коннектикут. Тот, кто отвечал на звонок, регистрировал запрос о финансовой сделке на листке бумаги. Это был первый этап.

На втором этапе другой сотрудник доставлял этот листок наверх, в кредитный отдел, где специалист вводил информацию в компьютерную систему и проверял платежеспособность потенциального заемщика. Затем этот специалист записывал результаты проверки все на том же листке бумаги и отправлял его в следующее звено процедурной цепочки — в коммерческий отдел.

Коммерческий отдел отвечал за изменение стандартного кредитного договора в соответствии с запросами клиента. В данном отделе имела собственная компьютерная система. После составления

текста договора специальный сотрудник отдела коммерческих операций вносил все особые условия кредитования в бланк запроса — все тот же листок бумаги. Этим завершался третий этап.

Далее (этап четвертый) запрос поступал к человеку, занимавшемуся калькуляцией цен, который вводил данные в электронную таблицу на своем персональном компьютере, чтобы определить, какую процентную ставку надо назначить клиенту. Размер ставки опять же записывался на бумажном бланке запроса, который вместе с другими бумагами попадал в канцелярию, на пятый этап.

В канцелярии администратор превращал всю полученную информацию в письмо, готовое к отправке торговому представителю по «Федерал Экспресс» (срочная доставка – Д.С.).

Весь процесс отнимал в среднем 6 дней, хотя порой растягивался и до двух недель. С точки зрения торгового представителя подобный круговорот был слишком долгим, поскольку давал клиенту целых 6 свободных дней, в течение которых тот мог или найти иной источник финансирования, или соблазниться предложениями другого продавца компьютеров, или же попросту вообще отменить сделку. Поэтому торговому представителю оставалось только постоянно названивать и взывать: «Где договор на мою сделку, когда же вы наконец его подготовите?». Естественно, что никто толком не мог ответить на его вопрос, поскольку запрос застревал в одном из звеньев процедурной цепочки.

Пытаясь усовершенствовать этот процесс, «ИБМ Кредит» предприняла несколько попыток добиться хотя бы каких-то изменений. Например, было решено установить контрольный пост, чтобы в любой момент можно было оперативно ответить на вопросы торгового представителя о том, на какой стадии в данный момент находится сделка. Теперь каждый из отделов вместо того, чтобы отправлять бланк запроса дальше по цепочке, должен был возвращать его обратно на контрольный пост, куда изначально поступали звонки с запросами. Таким образом администрация могла регистрировать завершение каждого этапа оформления кредита, прежде чем посылать бумагу дальше.

Это нововведение действительно помогло разрешить одну проблему: администрация на контрольном пункте в любой момент знала, в какой именно точке процедурного лабиринта находится каждый из запросов, и могла отчитаться перед торговым представителем по первому его (или ее) требованию. К сожалению, за право обладать подобной информацией пришлось заплатить увеличением продолжительности всей процедуры оформления запроса на кредит.

Задание: критически оцените ситуацию и дайте свои предложения по ускорению оформления сделок в «ИБМ Кредит».

Задание 6

Два высших менеджера «ИБМ Кредит» решили провести мозговую атаку на проблему оформления запросов. Они взяли один бланк и лично прошли с ним все пять этапов, предлагая персоналу в каждом из подразделений отложить все текущие дела и обработать запрос по всем правилам, исключив лишь время, в течение которого бланк, ожидая своей очереди, обычно пролеживал на столе каждого клерка в стопке документов. В результате подобного «следственного эксперимента» обнаружилось, что на обработку одного запроса требуется 90 минут чистого времени, то есть всего полтора часа! А остальное время — теперь оно составляло в среднем семь дней — уходило на пересылку запроса из одного отдела в другой. Тем самым руководство сумело, наконец, взглянуть в корень проблемы, которая заключалась в общей организации процесса выдачи кредита. В самом деле, если бы вдруг по мановению волшебной палочки производительность каждого работника компании увеличилась бы вдвое, то чистое время обработки запроса сократилось бы всего на каких-то жалких 45 минут. Таким образом, проблема заключалась не в рабочих задачах и не в производительности труда исполнителей этих задач, а в самой структуре процесса. Иными словами, менять надо было сам процесс в целом, а не его отдельные звенья.

Задание: с учетом результатов мозговой атаки менеджеров «ИБМ Кредит» и сделанных ими выводов, сформулируйте свои предложения по изменению процесса оформления запросов.

Задание 7

Проанализируйте модель организационного развития Л. Данко(рис.1). Ответьте на приведенные ниже вопросы

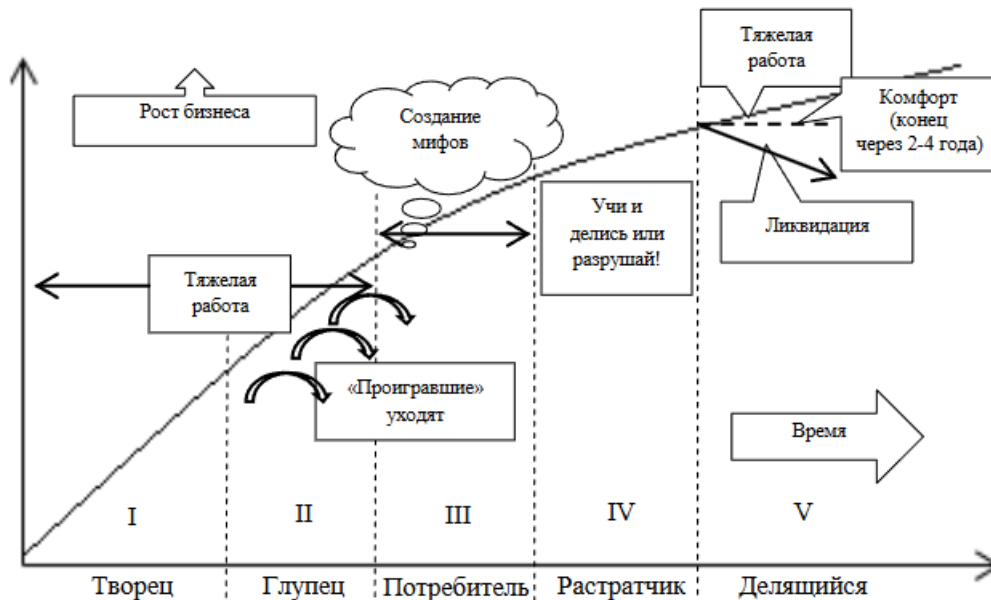


Рис. 1. Модель организационного развития Л. Данко

Вопросы:

1. Для чего служит модель Л. Данко?
2. Приведите содержательную характеристику этапов развития организации в соответствии с представленным графиком.

Задание 8

Проведите анализ конкурентных условий и структуры рынка. Разработайте карту ландшафта бизнеса.

Задание 9

Какие сферы управленческой деятельности охватывает типология изменений? Установите взаимосвязи между основными типами организационных трансформаций. Ответ проиллюстрируйте конкретным примером.

Задание 10

Ситуация: Вы –руководитель отдела разработки продукции в фирме средних размеров. Отдел пользуется превосходной репутацией. В течение нескольких последних лет –особенно ощутимый успех в развитии новых талантов. Сформированы «семейные» взаимоотношения. Многие специалисты уже делают карьеру в других подразделениях. В настоящее время спад в отрасли заставляет компанию пойти на неизбежные преобразования. Новый директор принимает решение о сокращении штатов. Менеджмент стремится к обновлению организационной структуры посредством развития горизонтальных взаимосвязей и внедрению корпоративной культуры, основанной на командной организации. Вам дали понять, что отделу придется расстаться с тремя сотрудниками. Один из самых старших работников отдела достиг пенсионного возраста–один кандидат как бы уже есть. Остается ликвидировать еще два рабочих места. Сотрудники внезапно стали соперниками в борьбе за оставшиеся места. Вы предвидите самые ужасные последствия для отдела, причем не только для тех, кто останется.

Предложен ряд вариантов действий. 1. Выбрать самых старших по возрасту–достаточно объективный критерий, который приведет к наименьшему ущербу. 2. Выбрать людей, которые хуже всего справляются с работой,–если ситуация изменится, то появится возможность улучшить работу отдела, подобрав более перспективные кандидатуры. 3. Пойти в обход правил–обсудить ситуацию с коллективом, чтобы никто не остался без работы; возможно, сотрудники согласятся на уменьшение заработной платы. 4. Передать полномочия сотрудникам–есть слабая надежда, что кто-то все равно собирался уходить из отдела, что позволит сохранить «семейную» атмосферу коллектива.

Задание: 1. Используя конкретную ситуацию, необходимо представить (описать) процесс реализации стратегии адаптации и стратегии управления изменениями в организации. Ответ представьте в виде структурной и взаимосвязанной схемы в форме дерева решений. 2. Какие методы и приемы интеграционного роста и развития может использовать организация в целях нивелирования неопределенности факторов внешней среды? Придумайте ситуацию, в которой необходимо использовать все три составляющие интеграционного роста.

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Понятие и классификация организационных изменений
2. Компоненты процесса преобразований
3. Причины сопротивления изменениям
4. Методы преодоления сопротивлений изменениям
5. Модель изменений К.Левина
6. Модель управления изменениями Л.Грейнера
7. Теория Е, теория О организационных изменений
8. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж.Келли
9. Модель «кривой перемен» Дж.Дак
10. Модель «от хорошего к великому» Дж. Коллинза
11. Процесс перехода от предпринимательства к управлению
12. Методика измерения «болезней роста»
13. Понятие реструктуризации
14. Подходы к построению организационных структур
15. Организационный анализ предприятия
16. Связь модели стратегии и модели организационной структуры
17. Подходы к реструктуризации управления предприятием
18. Управление с помощью процессов
19. Подходы к оптимизации бизнес-процессов
20. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов
21. Структура реинжиниринга
22. Принципы реинжиниринга
23. Этапы внедрения процессного подхода
24. Концепция «обучающейся организации»
25. Бенчмаркинг
26. Концепция шесть сигм
27. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

7.2.5 Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

Не предусмотрено учебным планом

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Зачет с оценкой проводится в ЭИОС по билетам, каждый из которых содержит 24 теоретических тестовых вопроса, 2 стандартных задания, 1 прикладное задание. Каждый правильный ответ на тестовый вопрос оценивается в 0,5 балла, стандартные задания в 2 балла, прикладное задание оцениваются в 4 балла. Максимальное количество набранных баллов на зачете – 20.

Максимальное количество набранных баллов на зачете – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 10 баллов.
2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 10 до 13 баллов.
3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 14 до 17 баллов.
4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 18 до 20 баллов

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Закономерности организационного развития	ПК-1	Устный опрос, тест
2	Теоретические основы управления изменениями	ПК-1	Тест, выполнение практических заданий
3	Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	ПК-1	Тест, выполнение практических заданий
4	Основные стратегии организационных изменений	ПК-1	Тест, выполнение практических заданий
5	Реструктуризация бизнес-процессов организации	ПК-1	Выполнение практических заданий, тест
6	Реинжиниринг бизнес-процессов	ПК-1	Устный опрос, тест
7	Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры	ПК-1	Тест, выполнение практических заданий
8	Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений	ПК-1	Тест, выполнение практических заданий
9	Инструменты управления организационными изменениями	ПК-1	Тест, выполнение практических заданий

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестовая часть задания на зачете осуществляется в ЭИОС с помощью компьютерного тестирования. Время тестирования 30 мин. Решение стандартных и прикладного задания прикрепляется обучающимся в ЭИОС. Время выполнения практических заданий – 20 минут. Затем осуществляется проверка теста и практических заданий преподавателем и выставляется предварительная оценка согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации. Окончательная оценка выставляется после устной беседы преподавателя с обучающимся в формате видеоконференции в ЭИОС.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1 Управление изменениями: практикум: учеб. Пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. Данные (652 Кб) / Н.Л. Володина. - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014.

2 Управление изменениями : учебное пособие / В. В. Дорофиев, Р. В. Ободец, О. А. Удачных [и др.]. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2018. — 380 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129802.html>.

3 Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат ; под редакцией М. С. Санталовой. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 218 с. — ISBN 978-5-394-05573. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136535.html>.

Дополнительная литература

1 Дерби, Э. Психология управления изменениями: семь главных правил / Э. Дерби ; перевод Е. Рыбакова. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 200 с. — ISBN 978-5-9614-2735-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124509.html>.

2 Белова, А. PRO реформы: универсальные инструменты управления изменениями в компании / А. Белова. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 342 с. — ISBN 978-5-9614-3763-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124541.html>.

3 Набок, О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / О. Набок ; под редакцией О. Отделкиной, М. Ряховской. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>.

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office;

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

— Министерство экономического развития
<http://www.economy.gov.ru/minec/main>

— Госкомстат России— <http://www.gks.ru>

— Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области — <http://voronezhstat.gks.ru>

— Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология,

Менеджмент – <http://ecsocman.ru>

– журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru>

– журнал " Финансовый директор" – <http://www.fd.ru>

Информационно-справочные системы:

– Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

– <http://window.edu.ru>

– <https://wiki.cchgeu.ru/>

Современные профессиональные базы данных:

– Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>

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

– База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU - <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

– Базы данных Министерства экономического развития и торговли России www.economy.gov.ru

– МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1

– Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Раздел Информатика и информационные технологии http://window.edu.ru/catalog/?p_rubr=2.2.75.6

– База данных «Обзор практики корпоративного управления» ЦБ РФ http://cbr.ru/analytics/?PrtId=overview_practices

– База данных «Экономические исследования» ЦБ России - https://www.cbr.ru/ec_research/

– База данных по экономическим дисциплинам: <http://economicus.ru>

– Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru>

– База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/

– Базы данных экономики и права, СМИ и аналитика - <http://polpred.com/>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория / виртуальная аудитория, оснащённая мультимедийным демонстрационным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию мультимедиа материалов и обеспечивающая проведение занятия в ЭИОС.

Аудитория для практических занятий / виртуальная аудитория, оснащённые мультимедийным демонстрационным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим проведение занятия в ЭИОС, демонстрацию мультимедиа материалов и представляющая возможность синхронного взаимодействия с обучающимися.

Виртуальная аудитория для консультаций в виде комнаты на платформе видеоконференции в ЭИОС, доступ к которой обеспечивается с

использованием персональных средств идентификации обучающихся посредством сети Интернет, обеспечивающая возможность демонстрации экрана всех участников, а также организации диалога.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Управление изменениями» читаются лекции, проводятся практические занятия.

Основой изучения дисциплины являются дистанционные лекции в ЭИОС, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе. Часть лекционного материала предоставляется обучающемуся в виде видеолекции и изучаются самостоятельно. Такой формат позволяет в режиме паузы просмотра изучить более детально схемы и иллюстрации, определения, вызывающие затруднения.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков управления изменения и применения методов преодоления сопротивлений организационным изменениям. Занятия проводятся путем решения конкретных заданий на занятиях, проводимых дистанционно в ЭИОС. Часть практических заданий выполняется обучающимися самостоятельно на основе поясняющих видеоматериалов и прикрепляются в ЭИОС для контроля преподавателем.

Каждая тема курса содержит контрольный тест по теме.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Решение задач по алгоритму, разбор хозяйственных ситуаций.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, просмотр видеолекций и других обучающих видеоматериалов, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Время на подготовку к зачету в течении трех дней эффективнее всего использовать для повторения и систематизации

	материала.
--	------------

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Перечень вносимых изменений	Дата внесения изменений	Подпись заведующего кафедрой, ответственной за реализацию ОПОП
----------	-----------------------------	-------------------------------	--