

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета С.А. Баркалов
«31» августа 2021 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины
«Управление изменениями»

Направление подготовки 38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль Управление персоналом

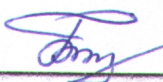
Квалификация выпускника бакалавр

Нормативный период обучения 4 года / 4 года 11 мес

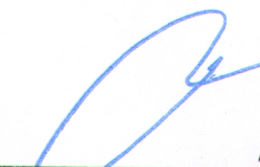
Форма обучения очная/заочная

Год начала подготовки 2020

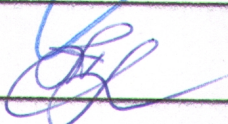
Автор программы

 /Бекирова О.Н./

Заведующий кафедрой
Управления

 /Баркалов С.А./

Руководитель ОПОП

 /Калинина Н.Ю./

Воронеж 2021

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование систематизированных теоретических знаний в области организационных изменений и приобретение навыков использования методик, методов, технологий прогнозирования, диагностики изменений различной природы и оценки результатов применяемых мер для обеспечения экономической безопасности.

1.2. Задачи освоения дисциплины

- формирование общих представлений о содержании, важных аспектах и процессах, основных методах диагностики, проведения и оценки организационных изменений;
- изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации с целью повышения экономической безопасности;
- получение навыков практического применения методологии и теории проведения организационных изменений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам вариативной части (дисциплина по выбору) блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Управление изменениями» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-35 - знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом

ПК-36 - знанием основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала

ПК-37 - способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ПК-35	Знать: основы теории инноватики, разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.

	Уметь: вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом.
	Владеть: навыками разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, с целью планирования, создания и реализации инновационных проектов в области управления персоналом
ПК-36	Знать: методы оценки социально-экономической эффективности инвестиционных проектов и мероприятий в области управления персоналом.
	Уметь: применять методы оценки эффективности мероприятий и проектов по направлениям работы с персоналом.
	Владеть: навыками оценки эффективности мероприятий, проектов по направлениям работы с персоналом.
ПК-37	Знать: структуру и виды организационных изменений (в т.ч. в кризисных ситуациях), технологии преодоления локального сопротивления изменениям.
	Уметь: использовать технологии преодоления локального сопротивления изменения для решения задач в области управления персоналом.
	Владеть: навыками реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление изменениями» составляет 8 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестр	
		6	7
Аудиторные занятия (всего)	128	64	64
В том числе:			
Лекции	64	32	32
Практические занятия (ПЗ)	64	32	32
Самостоятельная работа	124	80	44
Курсовой проект	+		+
Часы на контроль	36	-	36

Виды промежуточной аттестации – ЗачетОц, Экзамен	+	+	+
Общая трудоемкость: академические часы зач.ед.	288 8	144 4	144 4

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестр	
		8	9
Аудиторные занятия (всего)	24	64	64
В том числе:			
Лекции	12	8	4
Практические занятия (ПЗ)	12	8	4
Самостоятельная работа	251	124	127
Курсовой проект	+		+
Часы на контроль	13	4	9
Виды промежуточной аттестации – ЗачетОц, Экзамен	+	+	+
Общая трудоемкость: академические часы зач.ед.	288 8	144 4	144 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
1	Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект. Системный подход к организации, как объекту управления	Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему. Управление организацией как основа для управления ее изменениями: функционирование и развитие организации; стабильность, устойчивость и изменчивость организации; законы управления организациями; функции, принципы и методы управления организацией. Размер организации и его влияние на	12	12	20	44

		развитие и управляемость.				
2	Природа организационных изменений	Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации. Направления, уровни и стадии организационных изменений. Разновидности и типология изменений. Факторы изменений. Компоненты процесса организационных изменений.	12	12	20	44
3	Модели объектов изменений в организациях	Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Концепция оценки менеджмента «7 С» McKinsey&Company. Модель организационных элементов Берка-Литвина. Направления изменений в организации (по Р. Дафту). Модель согласования организационных компонентов Надлера и Ташмена. Другие модели оценки готовности организации к изменениям. Модель общего состава объектов изменений в организациях	12	12	20	44
4	Модели организационных изменений	Виды моделей организационных изменений. Модель организационных изменений и теория «поля сил» К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. «Теории Е и О» организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта. Модель организационных изменений Дж. Коттера. Теория перехода Уильяма Бриджеса. Модель изменений «Проектный подход» Р. Баллока и Д. Баттена. Четырехуровневая модель изменений Р. Нозра	12	12	20	44
5	Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений	Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной	12	12	20	44

		структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации. Ситуационный анализ: STEEP-анализ, матрица BCG, GAP-анализ, SWOT-анализ, метод Портера, матрица McKinsey, другие виды анализа (поля сил К. Левина, SNW-анализ, «профиль среды», ETOM). Бенчмаркинг. Концепция «Шесть сигм». Контроллинг				
6	Стратегии проведения организационных изменений	Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений; типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу; тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений.	12	12	24	48
Итого			64	64	124	252

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект. Системный подход к организации, как объекту управления	Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему. Управление организацией как основа для управления ее изменениями: функционирование и развитие организации; стабильность, устойчивость и изменчивость организации; законы управления	2	2	48	52

		организациями; функции, принципы и методы управления организацией. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.				
2	Природа организационных изменений	Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации. Направления, уровни и стадии организационных изменений. Разновидности и типология изменений. Факторы изменений. Компоненты процесса организационных изменений.	2	2	48	52
3	Модели объектов изменений в организациях	Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Концепция оценки менеджмента «7 С» McKinsey&Company. Модель организационных элементов Берка-Литвина. Направления изменений в организации (по Р. Дафту). Модель согласования организационных компонентов Надлера и Ташмена. Другие модели оценки готовности организации к изменениям. Модель общего состава объектов изменений в организациях	2	2	48	52
4	Модели организационных изменений	Виды моделей организационных изменений. Модель организационных изменений и теория «поля сил» К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. «Теории Е и О» организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта. Модель организационных изменений Дж. Коттера. Теория перехода Уильяма Бриджеса. Модель изменений «Проектный подход» Р. Баллока и Д. Баттена. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра	2	2	48	52
5	Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений	Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений. Оценка потребностей и возможностей преобразований:	2	2	48	52

		анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации. Ситуационный анализ: STEEP-анализ, матрица BCG, GAP-анализ, SWOT-анализ, метод Портера, матрица McKinsey, другие виды анализа (поля сил К. Левина, SNW-анализ, «профиль среды», ETOM). Бенчмаркинг. Концепция «Шесть сигм». Контроллинг				
6	Стратегии проведения организационных изменений	Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений; типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу; тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений.	2	2	11	15
Итого			12	12	251	252

5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

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

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсового проекта в 7 семестре для очной формы обучения, в 9 семестре – для заочной формы.

Примерная тематика курсового проекта:

1. Реструктуризация организационной структуры предприятия.
2. Разработка системы мониторинга внешней и внутренней среды предприятия.

3. Разработка программы повышения эффективности управленческих решений при проведении изменений в организации.
4. Разработка программы совершенствования системы управления качеством продукции.
5. Разработка стратегии инновационной деятельности предприятия.
6. Разработка программы повышения эффективности организации управленческого труда на предприятии.
7. Разработка программы повышения конкурентоспособности предприятия.
8. Разработка стратегии деятельности предприятия.
9. Разработка системы мотивации труда на предприятии при проведении организационных изменений.
10. Разработка программы развития организационной культуры предприятия.
11. Диагностика и управление конфликтами в организации.
12. Проект создания и функционирования маркетинговой службы на предприятии.
13. Разработка бизнес-плана на новый вид продукции (услуги) для фирмы.
14. Программа изменений выведения на рынок нового продукта.
15. Разработка системы маркетинговых коммуникаций на предприятии.
16. Повышение эффективности использования материальных ресурсов (основных производственных фондов, трудовых и других ресурсов) на предприятии при проведении организационных изменений.
17. Повышение эффективности управления затратами и снижение себестоимости продукции при проведении организационных изменений.
18. Повышение эффективности формирования, распределения и использования прибыли организации.
19. Разработка корпоративной стратегии компании.
20. Разработка стратегии развития подразделения компании.
21. Анализ и изменение структуры организации в процессе актуализации стратегии деятельности.

Задачи, решаемые при выполнении курсовой работы:

- закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний, полученных при изучении данной дисциплины;
- развитие умений работы со специальной литературой и иными информационными источниками;
- умение выполнять предварительный анализ и обработку данных, отечественного и зарубежного опыта, проводить диагностику организаций на основе применения подходов, методов и инструментов организационных изменений;
- приобретение навыков планирования организационного проекта по совершенствованию деятельности организации.

Курсовой проект включает в себя графическую часть и расчетно-пояснительную записку.

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-35	Знать: основы теории инноватики, разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь: вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом.	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть: навыками разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, с целью планирования, создания и реализации инновационных проектов в области управления персоналом	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-36	Знать: методы оценки социально-экономической эффективности инвестиционных проектов и мероприятий в области управления персоналом.	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь: применять методы оценки эффективности мероприятий и проектов по направлениям работы с персоналом.	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	Владеть: навыками оценки эффективности мероприятий, проектов по направлениям работы с персоналом.	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-37	Знать: структуру и виды организационных изменений (в т.ч. в кризисных ситуациях), технологии преодоления локального сопротивления изменениям.	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь: использовать технологии преодоления локального сопротивления изменения для решения задач в области управления персоналом.	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть: навыками реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом.	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах	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 7 семестре для очной формы обучения по четырехбалльной системе:

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

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
-------------	---	---------------------	---------	--------	--------	----------

ПК-35	Знать: основы теории инноватики, разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь: вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом.	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Владеть: навыками разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, с целью планирования, создания и реализации инновационных проектов в области управления персоналом	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-36	Знать: методы оценки социально-экономической эффективности инвестиционных проектов и мероприятий в области управления персоналом.	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь: применять методы оценки эффективности мероприятий и проектов по направлениям работы с персоналом.	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Владеть: навыками	Решение прикладных	Задачи решены в полном	Продемонстрирован	Продемонстрирован	Задачи не решены

	оценки эффективности мероприятий, проектов по направлениям работы с персоналом.	задач в конкретной предметной области	объеме и получены верные ответы	верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	верный ход решения в большинстве задач	
ПК-37	Знать: структуру и виды организационных изменений (в т.ч. в кризисных ситуациях), технологии преодоления локального сопротивления изменениям.	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь: использовать технологии преодоления локального сопротивления изменения для решения задач в области управления персоналом.	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Владеть: навыками реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом.	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

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. Функционирование организации – это:

- устойчивые изменения направлений деятельности, функций, структуры, качества работы, повышающее жизнеспособность, эффективность и открывающее новые возможности в реализации ее целевых установок;

- комплекс изменений, не изменяющий основных характеристик системы, но необходимый для поддержания целостности и стабильности состояния организации,

устранения отклонений от необходимых параметров ее существования;

- развитие организации, являющееся управляемым процессом, от которого зависят направление и характер развития, ответная реакция на воздействие управляемой системы;
- чередование взлетов и падений в тенденциях развития, неравномерность в изменениях качества организации.

2. Какие направления организационных изменений существуют:

- технологические, в продуктах и услуге, в управлении производством, в организационной культуре;
- технологические, в продуктах и услугах, в стратегии и структуре, в персонале и организационной культуре;
- производственные, продуктовые, стратегические, культурные, административные;
- технологические, в продуктах и услугах, административные, в персонале и культуре.

3. Какая дисциплина (по П. Сенге) рассматривает человеческие устремления, результаты и реалистичную оценку сложившегося положения вещей в организации:

- формирование общего видения;
- индивидуальное мастерство (совершенствование личности);
- интеллектуальные модели;
- командное обучение;
- системное мышление.

4. Какой способ трансформации знания используется при создании концептуальной модели и инициируется диалогом и коллективными раздумьями?

- социализацией;
- интернализацией;
- комбинацией;
- экстернализацией.

5. В какой модели(ях) объектов изменений организация рассматривается как открытая система?:

- модель «7С»;
- модель Вайсборда;
- модель И. Адизеса;
- модель Берка-Литвина;
- модель Р. Дафта;
- модель Надлера-Ташмена.

6. Какие из характеристик не относятся к теории «Е»:

- приоритет эффективных финансовых целей;
- быстрые существенные результаты;
- осуществление изменений снизу-вверх;
- экономические стимулы;
- длительные временные затраты.

7. В модели «кривой перемен» Дж. Дак основное внимание уделяется:

- производственным аспектам;
- поведенческим аспектам;
- финансовым аспектам;
- управленческим аспектам;
- процессным аспектам.

8. Отсутствие приоритетов; найм работников по потребностям, а не компетенциям; ориентация на внешний мир в модели И. Адизеса соответствует стадии:

- выхаживание;
- младенчество;
- «давай-давай»;
- юность;
- расцвет;

- стабильность;
- аристократизм;
- ранняя бюрократизация (Салем сити);
- бюрократизация;
- смерть.

9. Расставьте в нужной последовательности процессы в алгоритме «ИНТРОСПЕКТ»:

- функциональная организация;
- цели;
- задачи;
- должности и работники;
- цели и задачи сотрудников;
- стратегия.

10. Выберите характеристики, определяющие мотивацию компаний, передающих свой опыт посредством бенчмаркинга:

- престиж;
- новые знания и опыт;
- эффективность и результативность организаций;
- самообразование;
- инвестиционная привлекательность

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

Решите ситуационную задачу.

Описание ситуации:

Строительная фирма с сорокалетней историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания висит между небом и землей, выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию.

Предыстория:

Фирма «Специализированное управление-180» (далее – Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 года. Работы велись на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина, Государственный музей изобразительных искусств имени Пушкина, посольства и театры. В 1980-е годы в штате состояли до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора, репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты.

В начале 1990-х Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного подчинения. В свою очередь ее (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного плаванья затруднений с получением заказов не было – выручали широкие связи руководства.

После кризиса 1998 года отток кадров продолжался, и спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны – спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры.

Между небом и землей:

В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы – ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае заказчики больше смотрят на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято

не было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов – старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) – постепенно иссякал. У новых заказчиков были свои подрядчики.

В 2000 году строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам Станислава Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отразилось на себестоимости работ.

Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 года Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн рублей, а заказов получила лишь на 2 млн рублей.

Попытки выплыть:

Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002-м, говорит, что в 2002-2003 годах в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов предопределены: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды получают исключительно «свои» компании. Господин Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5% (против 0,5% у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пытался вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протезе». В Фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору – настолько этот случай типичен.

С той же целью – получение заказов – Фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. На сегодняшний день участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии – последние три года она размещает рекламу в московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло.

Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее и труднее.

Среди инженерно-технических работников Фирмы преобладают представители старшего поколения, проработавшие здесь 15-25 лет. Проблемы с их мотивацией очевидны. Напрашивается простое решение – заменить старого немотивированного прораба на молодого, заряженного на успех. Но в связи с низкой загрузкой уровень зарплат, который Фирма может предложить ИТР, весьма низок – 10-15 тыс. рублей. Для сравнения: выпускники Московского государственного строительного университета без опыта работы начинают проявлять интерес лишь в том случае, если им обещают зарплату от 20 тыс. рублей в месяц. Так что на рынке квалифицированной рабочей силы предложение Фирмы неконкурентоспособно.

Что в итоге? Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно

сократилось – сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию – практически 100% сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собственное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч. Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза. Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 году, тогда компания получила заказ на реконструкцию завода (объем работ – 18 тыс. м3). Но стабильного канала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие. По сути, единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность – имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

Направление удара:

«Если делать все по учебнику, то нужно провести маркетинговые исследования, разработать план соответствующей рекламной компании и так далее», – говорят в Фирме. Но средств для этого нет. Да и будут ли работать «книжные методы» в нынешних специфических условиях строительного рынка, неизвестно-но. Для привлечения заказов Фирма планирует принять на работу нескольких менеджеров по продажам. Их заработная плата будет напрямую зависеть от стоимости привлеченных заказов. Так как Фирме тяжело конкурировать в низшем ценовом секторе, параллельно решено начать поиск стратегических партнеров среди архитектурно-дизайнерских бюро, которым требуется в первую очередь высокое качество работ. Предполагается активизировать работу по продвижению сайта Фирмы на известных поисковых машинах.

Руководство не потеряло надежду на позитивные изменения в деятельности Фирмы – и сорокалетний опыт, и репутация среди заказчиков, и ситуация на рынке не дают оснований для бесспорного пессимизма.

Вопросы к кейсу:

Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?

Согласно описанной ситуации опишите компоненты организационных преобразований.

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Определение коэффициента конкордации Кендалла.

Коэффициент конкордации Кендалла W позволяет оценить согласованность мнений экспертов.

Пусть n – число экспертов, m – число объектов экспертизы, S – сумма квадратов отклонений рангов каждого объекта экспертизы от средней суммы рангов. Тогда коэффициент конкордации Кендалла равен:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)}$$

Областью возможных значений коэффициента конкордации Кендалла W является отрезок $[0, 1]$.

При $W = 1$ наблюдается полная согласованность мнений экспертов, при $W = 0$ – полная несогласованность. Если $W \geq 0,7$, то качество оценки считается высоким. При $0,4 \leq W < 0,7$ качество оценки признается удовлетворительным.

Пример.

$n = 5$ экспертов ранжировали $m = 3$ объекта.

Объект	Оценки экспертов				
А	5	5	3	4	4
В	4	3	4	3	3
С	5	4	3	4	5

Определим, есть ли связь между оценками экспертов. Заполним таблицу.

Объект	Оценки экспертов					Сумма	Отклонение от средней суммы рангов	Квадрат отклонения
A	5	5	3	4	4	21	1,3	1,69
B	4	3	4	3	3	17	-2,7	7,29
C	5	4	3	4	5	21	1,3	1,69
Сумма	-	-	-	-	-	59	-	S=10,67

Поясним заполнение таблицы.

В 7-м столбце указана сумма чисел соответствующей строки. В последней строке указана сумма чисел соответствующего столбца. Средняя сумма рангов равна $59/3 \approx 19,7$.

Из каждого числа 7-го столбца вычитаем 19,7 и результат записываем в 8-м столбце. В 9-м столбце указаны квадраты чисел 8-го столбца.

Тогда коэффициент конкордации Кендалла равен $W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)} = \frac{12 \cdot 10,67}{5^2(3^3 - 3)} \approx 0,21 < 0,40$.

Расчет показал, что мнения экспертов плохо согласуются друг с другом.

Задача.

n = 5 экспертов ранжировали m = 3 объекта.

Объект	Оценки экспертов				
A	a	b	c	d	e
B	f	g	h	k	m
C	n	p	q	r	s

Оценить согласованность мнений экспертов.

	a	b	c	d	e	f	g	h	k	m
1	12	14	11	12	8	9	10	8	9	10
2	8	9	10	8	9	12	14	11	12	12
3	10	8	9	12	8	9	10	8	12	11
4	12	8	9	10	9	10	8	9	12	8
5	9	10	9	10	8	12	8	9	10	11
6	10	9	10	8	9	11	12	8	9	11
7	11	12	8	9	10	8	9	12	14	10
8	12	9	11	10	9	11	12	8	12	9
9	10	8	10	14	9	8	12	11	9	9
10	10	8	9	10	9	9	10	8	10	9

	n	p	q	r	s
1	12	8	9	10	11
2	8	12	11	9	9
3	9	10	9	10	8
4	10	8	9	12	14
5	11	10	9	11	12
6	9	9	9	8	8
7	11	8	9	12	8
8	9	9	9	10	10

9	9	8	10	8	9
10	9	9	8	10	12

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Не предусмотрено учебным планом

7.2.5 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

1. Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями.
2. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему.
3. Управление организацией как основа для управления ее изменениями: функционирование и развитие организации; стабильность, устойчивость и изменчивость организации; законы управления организациями; функции, принципы и методы управления организацией.
4. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.
5. Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации.
6. Направления, уровни и стадии организационных изменений.
7. Разновидности и типология изменений.
8. Факторы изменений.
9. Компоненты процесса организационных изменений.
10. Признаки идеальной организации.
11. Концепция обучающейся организации П. Сенге.
12. Лидерская организация.
13. Клиентоориентированная организация.
14. Организация в системе японского менеджмента.
15. Инновационная организация.
16. Диагностические модели.
17. Модели организационных изменений.
18. «Теории Е и О» организационных изменений.
19. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
20. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.
21. Теория перехода Уильяма Бриджеса.
22. Теория и модели жизненных циклов организаций.
21. Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений.
22. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации.
23. Ситуационный анализ. Методы ситуационного анализа.
24. Бенчмаркинг.
25. Концепция «Шесть сигм».
26. Контроллинг.
27. Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений
28. Типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу
29. Тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента.
30. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания».
31. Мониторинг и контроль процесса изменений.
32. Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация.
33. Стратегии перепроектирования организации.

34. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компаниями.
35. Организационный анализ организаций.
36. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
37. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования организационных структур. Методы построения организационных структур.
38. Оценка эффективности новой организационной структуры.
39. Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса.
40. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов.
41. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов.
42. Инструменты поведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению.
43. Концепция, структура, принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
44. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода.
45. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям.
46. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям.
47. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям.
48. Понятие, уровни и функции организационной культуры.
49. Источники формирования организационной культуры. Конкурирующие ценности организации и их связь со стратегией.
50. Типология организационной культуры.
51. Диагностика и измерение организационной культуры.
52. Условия успеха изменений организационной культуры.
53. Причины необходимости изменения персонала. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом.
54. Модели трудового потенциала работника.
55. Команда и группа: общее и различия. Проектирование командной работы. Условия эффективности работы групп.
56. Концепция развивающего управления персоналом. Методы организационного обучения.

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

(Например: Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект. Системный подход к организации, как объекту управления	ПК -5, ПК-33, ПК-35, ПК-36, ПК-37, ПК -25	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовому проекту....
2	Природа организационных изменений	ПК -5, ПК-33, ПК-35, ПК-36, ПК-37, ПК -25	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовому проекту....
3	Модели объектов изменений в организациях	ПК -5, ПК-33, ПК-35, ПК-36, ПК-37, ПК -25	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовому проекту....
4	Модели организационных изменений	ПК -5, ПК-33, ПК-35, ПК-36, ПК-37, ПК -25	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовому проекту....
5	Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений	ПК -5, ПК-33, ПК-35, ПК-36, ПК-37, ПК -25	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовому проекту....
6	Стратегии проведения организационных изменений	ПК -5, ПК-33, ПК-35, ПК-36, ПК-37, ПК -25	Тест, контрольная работа, защита лабораторных работ, защита реферата, требования к курсовому проекту....

			работ, защита реферата, требования к курсовому проекту....
--	--	--	--

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

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсовой работы, курсового проекта или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Управление проектами: путь к успеху: Учебно-методический комплекс / Баркалов С.А., Баутина Е.В., Бекирова О.Н., Буркова И.В., Насонова Т.В. – Воронеж: ООО «Издательство РИТМ», 2017. – 420 с.

2. Баранников Н.И., Баркалов С.А., Порядина В.Л., Семенов П.И., Шиянов Б.А. Управление проектами: учеб. пособие: допущено УМО. - Воронеж : Научная книга, 2011 – 311 с.

3. Управление изменениями: учебное пособие для бакалавриата / С.А. Колодяжный, Е.В. Баутина, С.А. Баркалов, Н.Ю. Калинина. – Воронеж: ООО «РиТм», 2015. – 672 с.

4. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2009 – 327, [3] с.

5. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. – Москва: Дашков и К, 2014 – 304 с., <http://www.iprbookshop.ru/17599>.

6. Оркина Е.А. Управление изменениями: учебное пособие. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014 – 190 с.

7. Троцкий М., Груча Б. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: Финансы и статистика, 2013 – 302 с., <http://www.iprbookshop.ru/12454>.

8. Лукманова И.Г., Королев А. Г., Нежникова Е. В. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013 – 172 с., <http://www.iprbookshop.ru/20044>.

9. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы: учебное пособие: рек. Метод. советом Моск. физ.-техн. ин-та. – Москва: ПМСОФТ, 2007 – 139 с.

10. Петров В. В., Даньшина В. В., Васильева О. Г. Управление изменениями в организации: Учебное пособие. – Москва: Палеотип, 2011 – 208 с., <http://www.iprbookshop.ru/10254>.

11. Кужева С. Н. Управление изменениями: Учебное пособие. – Омск: Омский государственный университет, 2011 – 140 с., <http://www.iprbookshop.ru/24951>.

12. Семьянинов П.В. Управление изменениями в организациях: учеб. пособие. – Тамбов: ТГУ, 2011 – 83 с.

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- Министерство экономического развития
<http://www.economy.gov.ru/mines/main>

- Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов Воронежской области – <https://www.innogos.ru>

- ИНИОН – <http://www.inion.ru/> .

- Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент) – <http://www.rupto.ru/>.

- Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации – <http://www.mon.gov.ru>

- 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>.

- <https://www.ipu.ru/pubs> - Публикации ИПУ РАН им. В.А. Трапезникова

- <http://www.dis.ru> – Издательская группа «Дело и Сервис». Электронные версии журналов

- <http://www.knigafund.ru> – Электронная библиотека книг и периодики

- <http://www.book.ru> – Электронно-библиотечная система.

- <http://www.iprbookshop.ru/> – Электронно-библиотечная система

- <http://www.znaniium.com> – Электронно-библиотечная система

- журнал «Инновации» <http://www.mag.innov.ru/>

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

Информационно-справочные системы:

Справочная Правовая Система Консультант Плюс.

Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

Современные профессиональные базы данных:

- Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>
- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>
- Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>
- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>
- Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>
- Инновационный бизнеспортал «Синтез бизнес новаций» – <http://sbn.finance.ru>
- Портал «Инновации и предпринимательство» – <http://innovbusiness.ru>

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:

Для проведения лекционных занятий предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office (презентационный редактор Microsoft Power Point).

При проведении ряда практических работ предусматривается использование интернет ресурсов, лицензионных программ Microsoft Office 2007 (MS Word, MS Excel, MS Visio, MS Project).

При выполнении курсового проекта студентами предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office (MS Word, MS Excel, MS Visio, MS Project, MS PowerPoint) и интернет ресурсов.

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

- специально оборудованные аудитории и компьютерные классы;
- персональные компьютеры (Pentium) с операционной системой MS Windows 2007, интегрированным пакетом Microsoft Office 2007, с выходом в сеть Интернет;
- мультимедиа проектор;
- стационарный экран;
- коммутатор;
- МФУ;
- учебники, учебные пособия и методическая литература библиотеки ВГТУ.

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

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

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Методика выполнения курсового проекта изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсового проекта должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсового проекта, защитой курсового проекта.

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. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
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, 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. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед экзаменом три дня 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
----------	-----------------------------	-------------------------------	--