



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра Менеджмента в строительстве

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник учебно-методического управления

«29» июня 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Управление изменениями

направление подготовки/специальность 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)/специализация образовательной программы Менеджмент организации  
инвестиционно-строительной сферы

Форма обучения очно-заочная

Санкт-Петербург, 2023

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

Целями освоения дисциплины «Управление изменениями» являются обучение студентов базовым знаниям, навыкам и умениям в области управления изменениями, формирование у студентов системного представления о природе организационных изменений, его основах как теоретической отрасли управленческого знания и формах профессиональной практики, развитие у студентов технологической культуры управления изменениями как фактора повышения качества эффективности деятельности организации.

Задачи дисциплины:

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

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения ОПОП
ПК-1 Способен управлять процессами организации и планирования производства	ПК-1.5 Проводит оценку выполнения тактических планов деятельности организации и разрабатывает проект корректирующего действия	<b>знает</b> содержание понятийного аппарата учебной дисциплины «Управление изменениями»; закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях <b>умеет</b> анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике; проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений; использовать организационный опыт для повышения показателей эффективности деятельности организации <b>владеет</b> навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями

## 3. Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Данная дисциплина (модуль) включена в Блок «Дисциплины, модули» Б1.В.ДВ.01.02 основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана.

№ п/п	Предшествующие дисциплины	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	Теория организации	ОПК-1.2, ОПК-1.3

2	Методы и модели теории управления	ОПК-1.4, ОПК-1.5, ОПК-2.1, ОПК-2.2
3	Разработка управленческих решений	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.8

Успешное освоение данной дисциплины базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных обучающимися при изучении предшествующих дисциплин.

№ п/п	Последующие дисциплины	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-1.4, УК-1.5, УК-1.6, УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-3.4, УК-3.5, УК-3.6, УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3, УК-4.4, УК-5.1, УК-5.2, УК-5.3, УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3, УК-6.4, УК-6.5, УК-7.1, УК-7.2, УК-7.3, УК-7.4, УК-8.1, УК-8.2, УК-8.3, УК-8.4, УК-9.1, УК-9.2, УК-9.3, УК-10.1, УК-10.2, УК-10.3, УК-10.4, УК-10.5, УК-11.1, УК-11.2, УК-11.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-1.4, ОПК-1.5, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3, ОПК-2.4, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-3.5, ОПК-3.6, ОПК-3.7, ОПК-3.8, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ОПК-4.5, ОПК-4.6, ОПК-4.7, ОПК-4.8, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-6.1, ОПК-6.2, ОПК-6.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-1.4, ПК-1.5, ПК-1.6, ПК-1.7, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-2.5, ПК-2.6, ПК-2.7, ПК-2.8, ПК-2.9, ПК(Ц)-1.1, ПК(Ц)-1.2, ПК(Ц)-1.3, ПК(Ц)-1.4

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Вид учебной работы	Всего часов	Из них часы на практическую подготовку	Семестр
			8
<b>Контактная работа</b>	32		32
Лекционные занятия (Лек)	16	0	16
Практические занятия (Пр)	8	0	8
Практические занятия в сессию (ПЗэ)	8	0	8
<b>Иная контактная работа, в том числе:</b>	1,05		1,05
консультации по курсовой работе (проекту), контрольным работам (РГР)	0,4		0,4
контактная работа на аттестацию (сдача зачета, зачета с оценкой; защита курсовой работы (проекта); сдача контрольных работ (РГР))	0,4		0,4
контактная работа на аттестацию в сессию (консультация перед экзаменом и сдача	0,25		0,25
<b>Часы на контроль</b>	3,75		3,75
<b>Самостоятельная работа (СР)</b>	107,2		107,2
<b>Общая трудоемкость дисциплины (модуля)</b>			
<b>часы:</b>	144		144
<b>зачетные единицы:</b>	4		4

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**5.1. Тематический план дисциплины (модуля)**

№	Разделы дисциплины	Семестр	Контактная работа (по учебным занятиям), час.						СР	Всего, час.	Код индикатора достижения компетенции
			лекции		ПЗ		ЛР				
			всего	из них на практическую подготовку	всего	из них на практическую подготовку	всего	из них на практическую подготовку			
1.	1 раздел. Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда										
1.1.	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда	8	2		1				16	19	ПК-1.5
2.	2 раздел. Методологические аспекты управления изменениями										
2.1.	Методологические аспекты управления изменениями	8	2		2				16	20	ПК-1.5
3.	3 раздел. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах										
3.1.	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах	8	2		2				12	16	ПК-1.5
4.	4 раздел. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие										
4.1.	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие	8	2		3				13	18	ПК-1.5
5.	5 раздел. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения										
5.1.	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения	8	2		2				12	16	ПК-1.5

6.	6 раздел. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями										
6.1.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями	8	2		2				13	17	ПК-1.5
7.	7 раздел. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства										
7.1.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства	8	2		2				12	16	ПК-1.5
8.	8 раздел. Модели выбора стратегий развития организации										
8.1.	Модели выбора стратегий развития организации	8	2		2				13,2	17,2	ПК-1.5
9.	9 раздел. Иная контактная работа										
9.1.	Иная контактная работа	8								0,8	ПК-1.5
10.	10 раздел. Контроль										
10.1	Зачет с оценкой	8								4	ПК-1.5

#### 5.1. Лекции

№ разд	Наименование раздела и темы лекций	Наименование и краткое содержание лекций
1	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда	<p>Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда</p> <p>Системный подход: основные характеристики и свойства системы.</p> <p>Процессный подход: основные функции процесса управления.</p> <p>Интеграция системного и процессного подхода: «процесс в системе» в модели «черного ящика», Процессно-системный подход: «система в процессе», модель «белого ящика»; «бизнес-процесс-реинжиниринг».</p> <p>Комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений.</p> <p>Взаимодействие организации с окружающей средой. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д.Робинсон, Э.Чемберлин),</p>

		Теория ресурсной зависимости (К.Акьоно), теория операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора), теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг), теория рациональной случайности (теория случайных трансформаций), теория «социального партнерства».
2	Методологические аспекты управления изменениями	Методологические аспекты управления изменениями Виды изменений и их причины. Политики изменений: директивная политика, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая политика, политика проб и ошибок. Модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика».
3	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах Модели жизненных циклов организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла.
4	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие Сущность организационного проектирования. Основные этапы. Организационный проект и его виды. Концепция организационного проектирования. Организация как объект оргпроектирования. Принципы проектирования организации. Составные части системного подхода к проектированию организационной структуры. Ситуационный подход к проектированию организации. Этапы построения и проектирования новой организации. Подходы к построению организационных структур управления. Проектирование изменений в функционирующей организации. Этапы организационного проектирования в функционирующей организации. Анализ существующей структуры организации как один из элементов оргпроектирования. Основные принципы диагностирования организации. Формирование общей структурной схемы (композиции) организации. Разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация). Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации. Виды структуры организационных подразделений и их аппаратов управления. Методы организационного проектирования.
5	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения Понятие и сущность. Уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В.Сате, модель Т.Питерса - Р.Уотермена). Типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная. Типология по Ч.Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Корпоративная культура как тип организационной культуры.

		Сравнение корпоративного и индивидуалистического типов организационной культуры.
6	Сопrotивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями	Сопrotивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями Причины сопrotивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Уловки-манипуляции. Методы преодоления сопrotивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг. Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Элементный состав процесса мотивации. Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями – теории психоанализа: теории З.Фрейда, А.Адлера, Э.Фрома, К.Г.Юнга; теории научения: И.П.Павлова, Д.Б.Уотсона, Б.Ф. Скиннера, К.Левина; содержательные теории мотивации: интерактивная теория мотивации А.Маслоу, теория Д.МакКлелланда, теория поля К.Левина и др.; процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, теория обогащения труда и теория характеристики работ С.Синка и др. Особенности мотивации персонала в жизненном цикле организации.
7	Сопrotивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства	Сопrotивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе изменений. Условия организации эффективной командой работы. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, равенство в возможностях карьерного роста, единство индивидуальных и общих целей, укрепление имиджа организации и создание благоприятной социальной среды. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.
8	Модели выбора стратегий развития организации	Модели выбора стратегий развития организации Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG). Модель Хофера-Шенделя. Модель добавленной экономической стоимости EVA.

## 5.2. Практические занятия в сессию

№ п/п	Наименование раздела и темы семинарских занятий	Наименование и содержание практических занятий
1	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда Кейс
2	Методологические аспекты управления изменениями	Методологические аспекты управления изменениями Кейс
3	Жизненный цикл организации и особенности	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах Кейс



	управления изменениями на его этапах	
4	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие Кейс
5	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие Кейс
6	Сопrotивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями	Сопrotивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями Кейс
7	Сопrotивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства	Сопrotивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства Кейс
8	Модели выбора стратегий развития организации	Модели выбора стратегий развития организации Кейс

### 5.3. Практические занятия

№ разд	Наименование раздела и темы практических занятий	Наименование и содержание практических занятий
2	Методологические аспекты управления изменениями	Методологические аспекты управления изменениями Кейсы на тему занятия
3	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах Кейс на тему практического занятия
4	Основные стратегии организационных	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие

	изменений: организационное проектирование и организационное развитие	Кейсы на тему занятия
5	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие Кейсы на тему занятия
6	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями Кейсы на тему занятия
7	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства Кейс на тему занятия
8	Модели выбора стратегий развития организации	Модели выбора стратегий развития организации Кейсы на тему занятия

#### 5.4. Самостоятельная работа обучающихся

№ разд	Наименование раздела дисциплины и темы	Содержание самостоятельной работы
1	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда Изучение литературы по теме занятия
2	Методологические аспекты управления изменениями	Методологические аспекты управления изменениями Изучение литературы на тему занятия
3	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах Изучение литературы на тему занятия
4	Основные стратегии организационных	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие

	изменений: организационное проектирование и организационное развитие	Изучение литературы на тему занятия
5	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения Изучение литературы по теме занятия
6	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями Изучение литературы на тему занятия
7	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства Изучение литературы на тему занятия
8	Модели выбора стратегий развития организации	Модели выбора стратегий развития организации Изучение литературы на тему занятия

## 6. Методические материалы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Методические рекомендации призваны помочь студентам организовать самостоятельную работу при изучении курса: с материалами лекций и семинарских занятий, литературы по общим и специальным вопросам. Самостоятельная работа студента должна опираться на сформированные навыки и умения, приобретенные во время обучения.

Студент должен повышать уровень самостоятельности. Составляющим компонентом его работы должно стать творчество. Работая с литературой по теме семинара, делайте выписки текста, содержащего характеристику или комментарии уже знакомого вам источника. После чего вернитесь к тексту документа (желательно полному) и проведите его анализ уже в контексте изученной исследовательской литературы. Возникающие на каждом этапе работы мысли следует записывать. Анализ документа следует сделать составной частью проработки вопросов семинара и выступления студента на занятии. Общее знание проблемы, обсуждаемой на семинарском занятии, должно сочетаться с глубоким знанием источников. Некоторые вопросы раскрываются через заслушивание на семинарах докладов и сообщений, подготовленных студентами.

Умение работать с литературой означает научиться осмысленно пользоваться источниками. Прежде чем приступить к освоению научной литературы, рекомендуется чтение учебников и учебных пособий. Существует несколько методов работы с литературой. Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст целесообразно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются. Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций:

- прокомментировать новые данные;
- оценить их значение; поставить вопросы;
- сопоставить полученные сведения с ранее известными.

Для улучшения обработки информации важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо в первую очередь ознакомиться содержанием РПД, а также методическими указаниями по организации самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям и в рамках самостоятельной работы по изучению дисциплины обучающимся необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники;
- выполнить практические задания в рамках изучаемой темы;
- ответить на контрольные вопросы по теме, используя материалы ФОС
- подготовиться к проверочной работе, предусмотренной в контрольных точках;
- подготовиться к промежуточной аттестации.

## 7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины (модуля)	Код и наименование индикатора контролируемой компетенции	Вид оценочного средства
1	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда	ПК-1.5	Тест
2	Методологические аспекты управления	ПК-1.5	Тест

	изменениями		
3	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах	ПК-1.5	Тест
4	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие	ПК-1.5	Тест
5	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения	ПК-1.5	Тест
6	Сопrotивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями	ПК-1.5	Тест
7	Сопrotивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства	ПК-1.5	Тест
8	Модели выбора стратегий развития организации	ПК-1.5	Тест
9	Иная контактная работа	ПК-1.5	Консультирование по разделам дисциплины
10	Зачет с оценкой	ПК-1.5	Тест

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля успеваемости, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ПК-1.5

1. Причинами роста организаций являются:

- а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
- б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
- в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
- г) все предыдущие ответы верны.

2. Преимуществами малых организаций являются:

- а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
- б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
- в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

3. 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;

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Программа дисциплины «Управление организационными изменениями» для направления 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра

21

- в) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;

г) все ответы а), б), в) неверны.

4. 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);

г) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;

д) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;

е) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

5. 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?

6. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

а) либо на гибкости, либо на контролируемости;

б) гибкости и контролируемости;

в) другое \_\_\_\_\_.

7. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;

б) на стадии «расцвет»;

в) на стадии «аристократизм»;

г) на стадии «давай-давай»?

8. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И.

Адизеса;

б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;

в) оба ответа а) и б) неверны?

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Изменение –это:

а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;

б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);

в) оба ответа а) и б) неверны;

г) оба ответа а) и б) верны.

2. К видам организационных изменений относят:

а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;

б) изменения в бизнес-процессах;

в) изменения программ и планов организации.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

а) изменения происходят радикально;

б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;

в) оба ответа верны.

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

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Программа дисциплины «Управление организационными изменениями» для

направления 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра

22

а) эволюционный и революционный;

б) процессный и содержательный;

- в) структурный, содержательный и процессный;
  - г) организационный и производственный?
5. Организационные изменения определяются как:
- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
  - б) любые организационные перемены,
  - в) организационное обучение;
  - г) правильного ответа вообще нет.
6. Эволюционные изменения предполагают:
- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
  - б) глубокие и всесторонние перемены;
  - в) хозяйственный реинжиниринг;
  - г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.
7. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:
- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
  - б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства;
- диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
- в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
  - г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.
8. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуиера и Дж. Келли рассматривает организацию как:
- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe –рефрейминг, Restructure – реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew –обновление);
  - б) периодически проводящуюся реструктуризацию;
  - в) оба ответа а) и б) верны.
9. Оживление (ревитализация) –это:
- а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;
  - б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;
  - в) то, что позволяет организации регенерироваться.
10. Обновление имеет дело с:
- а) источниками роста компании;
  - б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;
  - в) реструктуризацией.
11. Теория Е исходит из:
- а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;
  - б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
  - в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
  - г) правильного ответа вообще нет.
12. Теория О предполагает:
- а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;
  - б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;
- Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
 Программа дисциплины «Управление организационными изменениями» для  
 направления 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра
- 23
- в) как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».
13. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка представляет собой:
- а) последовательность фаз: 1) застой; 2) подготовка; 3) реализация;
  - 4) проверка на прочность и 5) достижение цели;
  - б) последовательность стадий: 1) разработка системы вознаграждения; 2) организация

индивидуального научения; 3) развитие организации;

в) положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности;

г) совокупность «побуждающих» и «ограничивающих» сил, равенство которых обеспечивает устойчивое положение.

14. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

а) реструктуризация;

б) изменения, ориентированные на организационную структуру;

в) непредвиденные изменения.

15. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;

б) директивную политику и политику переговоров;

в) директивную политику и политику достижения общих целей.

16. В зависимости от вероятности событий различают:

а) непредвиденные изменения;

б) революционные изменения;

в) изменения, ориентированные на задачи;

г) фронтальные изменения.

17. Обострение конкуренции относится к группе:

а) рыночных причин изменений;

б) экономических причин изменений;

в) политических причин изменений;

г) технологических причин изменений.

18. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

а) директивную политику;

б) политику переговоров;

в) аналитическую политику;

г) политику проб и ошибок.

19. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

а) модель Карнеги;

б) модель инкрементального принятия решений;

в) модель «мусорного ящика»;

г) модель постепенного наращивания.

20. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:

а) страх перед неизвестным, неопределенным;

б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;

в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;

г) правильного ответа вообще нет.

21. Процесс организационных изменений включает:

а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;

б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Программа дисциплины «Управление организационными изменениями» для

направления 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра

24

в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

22. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:

а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;

б) скрытые или явные меры принуждения;

в) игнорирование и подавление сопротивления;

г) все вышеперечисленные меры.



23. Лидеры в организационных изменениях:

а) обеспечивают достижение цели команды;

б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;

в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

### 3. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

1. 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.

2. К личным причинам (барьерам) можно отнести:

а) невовлеченность в преобразованиях 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.

2. Процесс организационных изменений включает:

а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию,

осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;

б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;

в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

3. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:

а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;

б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;

в) верны оба а) и б) ответа.

4. 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;

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Программа дисциплины «Управление организационными изменениями» для направления 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра

25

в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;

г) все ответы а), б) и в) верны.

5. Метод экспертной оценки имеет преимущества, так как:

а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;

б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;

в) оба ответа а) и б) неверны;

г) оба ответа а) и б) верны.

### 4. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Потенциал изменения – это:

а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;

б) нереализованные возможности изменения организации;

в) оба ответа а) и б) верны.

2. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:

а) скорость изменения;

б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;

в) процессы изменения.

3. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:

а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;

б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;

в) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;

г) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.

4. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:

а) только комплексную;

б) безотлагательную или поэтапную;

в) структурированную;

г) любую из вышеперечисленных?

5. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);

б) цели и действия;

в) цели, действия и сроки.

6. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:

а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;

7.3. Система оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) при проведении текущего контроля успеваемости

<p>Оценка «отлично» (зачтено)</p>	<p>знания: - систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы; - точное использование научной терминологии, систематически грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы; - полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине (модулю)</p> <p>умения: - умеет ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин</p> <p>навыки: - высокий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - владеет навыками самостоятельно и творчески решать сложные проблемы и нестандартные ситуации; - применяет теоретические знания для выбора методики выполнения заданий; - грамотно обосновывает ход решения задач; - безупречно владеет инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач; - творческая самостоятельная работа на практических/семинарских/лабораторных занятиях, активно участвует в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий</p>
<p>Оценка «хорошо» (зачтено)</p>	<p>знания: - достаточно полные и систематизированные знания по дисциплине; - усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине (модулю)</p> <p>умения: - умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку; - использует научную терминологию, лингвистически и логически правильно излагает ответы на вопросы, умеет делать обоснованные выводы; - владеет инструментарием по дисциплине, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач</p> <p>навыки: - самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; - средний уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - без затруднений выбирает стандартную методику выполнения заданий; - обосновывает ход решения задач без затруднений</p>

<p>Оценка «удовлетворительно» (зачтено)</p>	<p>знания: - достаточный минимальный объем знаний по дисциплине; - усвоение основной литературы, рекомендованной рабочей программой; - использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок умения: - умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им оценку; - владеет инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач; - умеет под руководством преподавателя решать стандартные задачи навыки: - работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий; - достаточный минимальный уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - испытывает затруднения при обосновании алгоритма выполнения заданий</p>
<p>Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено)</p>	<p>знания: - фрагментарные знания по дисциплине; - отказ от ответа (выполнения письменной работы); - знание отдельных источников, рекомендованных рабочей программой по дисциплине; умения: - не умеет использовать научную терминологию; - наличие грубых ошибок навыки: - низкий уровень культуры исполнения заданий; - низкий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - отсутствие навыков самостоятельной работы; - не может обосновать алгоритм выполнения заданий</p>

7.4. Теоретические вопросы и практические задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

7.4.1. Теоретические вопросы для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Примерные теоретические вопросы для проведения промежуточной аттестации обучающихся

1. Организация как открытая система.
2. Субъект и объект в управлении организацией.
3. Понятие и цели изменений в организациях.
4. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.
5. Необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющиеся внешних и внутренних условий деятельности
6. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности
7. Достижение баланса функционирования и развития организаций
8. Разрешение (лечение) организационных патологий
9. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).
10. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
11. Понятие скорости и глубины организационных изменений
12. «Организационный айсберг» С. Германа
13. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
14. Способы вмешательства и рычаги изменений

15. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
16. Модель вмешательства «Система-4»
17. Модель вмешательства «Социотехническая система»
18. Модель вмешательства «Управление по целям»
19. Понятие и сущность организационного развития
20. Особенности организационного развития
21. Применение подхода организационного развития
22. Видение в системе организационного развития
23. Потенциал и ресурсы развития организаций.
24. Модель организационного развития «Управленческая решетка»
25. Модель организационного развития «Формирование команды»
26. Модель организационного развития «Групповая чувствительность»
27. Модель организационного развития «Процессное консультирование»
28. Методы снятия сопротивления изменениям.
29. Вовлеченность сотрудников
30. Целесообразность применения методов организационного развития.
31. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
32. Применение власти и стилей управления в организации.
33. Структурные и культурные изменения в организации.
34. Отличия экспертного и процессного консультирования.
35. Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)
36. Метод анализа силовых полей К. Левина.
37. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
38. Диаграммы Гантта и сетевое планирование.
39. Эффективность использования рабочих групп и команд.
40. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
41. Матрица проведения изменений Д. Пью.
42. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
43. Эффективность организационного развития.
44. Модель организационных изменений «7С»
45. Модель организационных изменений «VOCATE»

#### 7.4.2. Практические задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Ситуация «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината»

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию.

Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-апитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению. Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд

руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства. В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Зарплата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции.

Вопросы и задания

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику существующей культуре комбината.
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?
4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?
5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии?
6. Какие организационные изменения было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

#### 7.4.3. Примерные темы курсовой работы (проекта) (при наличии)

Курсовые работы (проекты) учебным планом не предусмотрены.

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

Процедура проведения промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости регламентируется локальным нормативным актом, определяющим порядок организации и проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся. Процедура оценивания формирования компетенций при проведении текущего контроля приведена в п. 7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля приведены в п. 7.2. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета с оценкой.

#### 7.6. Критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии оценивания	Уровень освоения и оценка			
	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
	«не зачтено»		«зачтено»	

	<p>Уровень освоения компетенции «недостаточный». Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы</p>	<p>Уровень освоения компетенции «пороговый». Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.</p>	<p>Уровень освоения компетенции «продвинутый». Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.</p>	<p>Уровень освоения компетенции «высокий». Компетенции сформированы. Знания аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка</p>
знания	<p>Обучающийся демонстрирует: -существенные пробелы в знаниях учебного материала; -допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; -непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует: -знания теоретического материала; -неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; -неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует: -знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - знания теоретического материала -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; -правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует: -глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; -полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, в рамках обсуждаемых заданий; -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, -логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора.</p>

<p>умения</p>	<p>При выполнении практического задания билета обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень умений. Практические задания не выполнены. Обучающийся не отвечает на вопросы билета при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	<p>Обучающийся выполнил практическое задание билета с существенными неточностями. Допускаются ошибки в содержании ответа и решении практических заданий. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей.</p>	<p>Обучающийся выполнил практическое задание билета с небольшими неточностями. Показал хорошие умения в рамках освоенного учебного материала. Предложенные практические задания решены с небольшими неточностями. Ответил на большинство дополнительных вопросов.</p>	<p>Обучающийся правильно выполнил практическое задание билета. Показал отличные умения в рамках освоенного учебного материала. Решает предложенные практические задания без ошибок. Ответил на все дополнительные вопросы.</p>
<p>владение навыками</p>	<p>Не может выбрать методику выполнения заданий. Допускает грубые ошибки при выполнении заданий, нарушающие логику решения задач. Делает некорректные выводы. Не может обосновать алгоритм выполнения заданий.</p>	<p>Испытывает затруднения по выбору методики выполнения заданий. Допускает ошибки при выполнении заданий, нарушения логики решения задач. Испытывает затруднения с формулированием корректных выводов. Испытывает затруднения при обосновании алгоритма выполнения заданий.</p>	<p>Без затруднений выбирает стандартную методику выполнения заданий. Допускает ошибки при выполнении заданий, не нарушающие логику решения задач. Делает корректные выводы по результатам решения задачи. Обосновывает ход решения задач без затруднений.</p>	<p>Применяет теоретические знания для выбора методики выполнения заданий. Не допускает ошибок при выполнении заданий. Самостоятельно анализирует результаты выполнения заданий. Грамотно обосновывает ход решения задач.</p>

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности компетенций, закрепленных за дисциплиной, и представляет собой среднее арифметическое от выставленных оценок по отдельным результатам обучения (знания, умения, владение навыками).

Оценка «отлично»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0.

Оценка «хорошо»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4.

Оценка «удовлетворительно»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 2,5 до 3,4.

Оценка «неудовлетворительно»/«не зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 0 до 2,4.



## 8. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

### 8.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания учебной и учебно-методической литературы	Количество экземпляров/электронный адрес ЭБС
<b><u>Основная литература</u></b>		
1	Краснова О. В., Стратегическое управление организацией, Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/108702.html">https://www.iprbooks.hop.ru/108702.html</a>
2	Михалева Е. В., Малова Н. Ю., Калустян Я. В., Палига Н. Б., Светличная Ю. В., Андреева Е. Ю., Панченко В. В., Объедкова Е. Н., Макаренко О. И., Стратегическое управление предприятием: теория и практика, Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2020	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/114888.html">https://www.iprbooks.hop.ru/114888.html</a>
3	Минько Э. В., Минько А. Э., Организации производства и менеджмент, Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/70614.html">http://www.iprbookshop.ru/70614.html</a>
<b><u>Дополнительная литература</u></b>		
1	Ильенкова С. Д., Кузнецов В. И., Социальный менеджмент, Москва: Евразийский открытый институт, 2011	<a href="http://www.iprbookshop.ru/11096.html">http://www.iprbookshop.ru/11096.html</a>
2	Попов А. А., Попов Д. А., Общий менеджмент, Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/42931.html">http://www.iprbookshop.ru/42931.html</a>

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

### 8.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	<a href="https://www.elibrary.ru/">https://www.elibrary.ru/</a>

### 8.3. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

Наименование	Электронный адрес ресурса
Информационно-правовая система Гарант	\\law.lan.spbgasu.ru\GarantClient
Информационно-правовая система Консультант	\\law.lan.spbgasu.ru\Consultant Plus ADM
Информационно-правовая база данных Кодекс	<a href="http://gasudata.lan.spbgasu.ru/docs/">http://gasudata.lan.spbgasu.ru/docs/</a>
Система дистанционного обучения СПбГАСУ Moodle	<a href="https://moodle.spbgasu.ru/">https://moodle.spbgasu.ru/</a>
Электронно-библиотечная система издательства "Лань"	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
Электронно-библиотечная система издательства "ЮРАЙТ"	<a href="https://www.biblio-online.ru/">https://www.biblio-online.ru/</a>
Электронно-библиотечная система издательства "IPRsmart"	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
Электронно-библиотечная система издательства "Консультант студента"	<a href="https://www.studentlibrary.ru/">https://www.studentlibrary.ru/</a>

### 8.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Наименование	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
LibreOffice	Свободно распространяемое

## 8.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

### Сведения об оснащённости учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы

Наименование учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащённость оборудованием и техническими средствами обучения
26. Компьютерный класс	Рабочие места с ПК (стол компьютерный, системный блок, монитор, клавиатура, мышь), стол рабочий, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Internet
26. Учебные аудитории для проведения практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Учебная аудитория для проведения практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – комплект мультимедийного оборудования (персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран, аудиосистема), доска, комплект учебной мебели, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Интернет
26. Помещения для самостоятельной работы	Помещение для самостоятельной работы (читальный зал библиотеки, ауд. 217): ПК-23 шт., в т.ч. 1 шт.- ПК для лиц с ОВЗ (системный блок, монитор, клавиатура, мышь) с подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду СПбГАСУ.
26. Учебные аудитории для проведения лекционных занятий	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, комплект мультимедийного оборудования (персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран, аудиосистема), доска, экран, комплект учебной мебели, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Интернет

Для инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются специальные условия для получения образования в соответствии с требованиями нормативно-правовых документов.