Негосударственное образовательное учреждение высшего образования

«Московский институт юриспруденции»

Фонд оценочных средств дисциплины Б1.В.ДВ.03.01 «Управление организационными изменениями»

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): «Менеджмент организации»

Оценочные средства рассмотрены и утверждены на заседании кафедры экономики, менеджмента и таможенного дела
28 августа 2023г., протокол №01

Заведующий кафедрой
доктор экономических наук, профессор Федорова И.Ю.

Подписано цифровой подписью: НОУ ВО "МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ЮРИСПРУДЕНЦИИ"
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru, ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г. Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23", O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная налоговая служба
Причина: Я утвердил этот документ, ректор Бойко В.Л.
Дата: 17 Ноябрь 2023 г. 17:11:20

Москва
2023

1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы бакалавриата

1.1 Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы приведен в таблице 1.

Таблица 1

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные		
Общепрофессиональные		
Профессиональные		ПК-4

1.2 Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы приведены в таблице 2.

Таблица 2

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
ПК-4	ПК-4.3	Готовит предложения по определению перспектив развития организации

1.3 Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Результаты освоения дисциплины (модуля) приведены в таблице 3.

Таблица 3

Код и наименование индикатора компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения	Код результата обучения
Готовит предложения по определению перспектив развития организации (ПК-4.3)	**Знать:** – Теорию и методологию управления организационными изменениями; – основные стратегии организационных изменений.	ПК-4.3-З1 ПК-4.3-З2
	Уметь: – управлять сопротивлениями организационных изменений; – проектировать организационное развитие.	ПК-4.3-У1 ПК-4.3-У2
	Владеть: – навыками разработки стратегий организационных изменений; – навыками проектирования	ПК-4.3-В1

Код и наименование индикатора компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения	Код результата обучения
	организационных изменений.	ПК-4.3-В2

2. Общий объем дисциплины

	Форма обучения	Семестр / Курс	Общая трудоемкость		В том числе контактная работа с преподавателем			Сам. работа	Промеж. аттестация
			з.е.	в часах	сего	лекции	практ. занятия		
	заочная	4 курс		144	4	6	8	21	Экзамен – 9

3. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности на практических занятиях

3.1 Планы и содержание практических занятий

п/п	Наименование тем (разделов)	ип	Содержание занятий семинарского типа
	Тема № 1. Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда.		Комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений. Взаимодействие организации с окружающей средой. Рассмотреть теорию ресурсной зависимости (К.Акъоно), теорию операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно-экологическую теорию (теория Естественного отбора), теорию формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг)
	Тема № 2. Методологические аспекты управления изменениями		Виды изменений, модели управления изменениями
	Тема № 3. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.		Управление изменениями организационных структур и стадии жизненного цикла организации.
	Тема № 4. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.		Стратегия и организационное проектирование. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание - изменение - замораживание. Матрица проведения изменений Д.Пью. Обратная связь в организационном изменении. Организационное

п/п	Наименование тем (разделов)	ип	Содержание занятий семинарского типа
			развитие и самообучающейся организация. Обучение и научение. Двойная петля научения К. Арджириса. Характеристики самообучающейся организации. Принципы вовлеченности сотрудников Д. Пью. Модель Метод снятия сопротивления изменениям Коттера-Шлезингера.
	Тема № 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения.		Уровни организационной культуры. Ее влияние на организационные изменения.
	Тема № 6. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.		Причины сопротивления изменениям: мотивация и модели. Особенности реализации коммуникаций и методы повышения их эффективности в процессе управления изменений в структуре жизненного цикла организации.
	Тема № 7. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.		Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе эффективной командой работы. Власть и стили руководства.
	Тема № 8. Модели выбора стратегий развития организации.		Организационные изменения и выбор стратегии развития бизнеса

Литература для подготовки к практическим занятиям:
основная: 1; дополнительная: 1.

3.2 Комплект заданий для проведения практических занятий по дисциплине

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Тема (раздел) 1.
КЕЙС.

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей.

До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта,- вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов.- Я был уверен, что могу лучше продукт клиентам, предложить им что-то новое». Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУим. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц- залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад

это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, инсталляцию. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук»,- рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

Что может послужить причиной изменений в компании?

ОВТЕТ:

Изменения в компании могут быть вызваны несколькими причинами:

1. Изменение цен и конкурентная ситуация: Упадок цен на плазменные панели и увеличение конкуренции на рынке могут привести к снижению прибыли и сложностям в продажах товара. Это может быть одной из главных причин, которая заставляет компанию Art Systems пересмотреть свою стратегию и услуги.

2. Спрос и требования клиентов: Спрос на плазменные панели может снижаться из-за изменения предпочтений и требований клиентов. Если раньше покупатели интересовались только самим продуктом, то сейчас они хотят полноценные комплексные услуги, включающие проектирование и инсталляцию. Компания Art Systems могла заметить изменение потребностей своих клиентов и решить перейти на предоставление таких услуг.

3. Развитие компании и приобретение опыта: Art Systems начала свою деятельность без большого опыта работы с плазменными панелями. Однако со временем ее специалисты стали все более опытными и освоили сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания могла решить фокусироваться на предоставлении услуг, так как владеет необходимым опытом и знаниями в этой области.

4. Тенденции рынка: Рынок плазменных панелей может подвергаться общим тенденциям изменения спроса и предложения, влиянию новых технологий или других факторов. Art Systems могла принять решение адаптироваться к этим изменениям и пересмотреть свою деятельность в соответствии с текущими требованиями рынка.

В целом, причины изменений в компании Art Systems могут быть связаны с изменением цен и конкуренции на рынке, изменением требований клиентов и стремлением развиваться в соответствии со спецификой и потребностями рынка плазменных панелей.

Тема (раздел) 5.

КЕЙС

В первые годы перестройки руководство известного во всем мире российского машиностроительного предприятия АО “Невский Машиностроительный Завод” инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров. Сейчас на предприятии работает менее 3% прошедших обучение. Показательно при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента. Он так оценивает эффективность этих вложений: “Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, -все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы отечественной промышленности. На а те не многие счастливцы, кому повезло работать в западных компаниях (часть трудится на созданном с ABB совместном предприятии), работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо”. Наверное можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия.

Вопросы к кейсу

1 Оцените эффективность обучения работников НМЗ.

2 Можно ли рассматривать данную ситуацию как создание существенной “добавленной стоимости” для общества?

3 Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?

4 Имеются ли на НМЗ предпосылки для создания самообучающейся организации и какие?

ОТВЕТ:

1. Эффективность обучения работников НМЗ может быть оценена по нескольким показателям, таким как повышение квалификации и компетентности сотрудников, повышение производительности труда, снижение количества ошибок и несоответствий в работе. Если менее 3% сотрудников, прошедших обучение, продолжают работать на предприятии, это может указывать на низкую эффективность обучения.

2. В данной ситуации сложно сказать, что создается существенная "добавленная стоимость" для общества. Хотя некоторые работники, перешедшие на работу к отечественным конкурентам или западным компаниям, могут продолжать работать на развитие национальной и мировой экономики, это не означает, что обучение на НМЗ принесло прямую пользу самому предприятию или его конкурентоспособности.

3. Для повышения эффективности обучения на НМЗ руководству предприятия можно предложить следующие меры:

- Провести анализ эффективности существующей системы обучения и выявить причины низкой оставляемости обученных сотрудников. Возможно, необходимо пересмотреть подход к обучению и адаптировать его к потребностям и ожиданиям работников.
- Усилить мотивацию и поддержку обучения со стороны руководства. Создать систему поощрений и вознаграждений для сотрудников, успешно прошедших обучение и применяющих полученные знания в работе.
- Сотрудничать с отечественными и зарубежными партнерами для организации совместных программ обучения и обмена опытом. Это может помочь улучшить качество обучения и предоставить более широкие возможности для развития сотрудников.

4. НМЗ имеет предпосылки для создания самообучающейся организации, например:

- Заинтересованность руководства в развитии обучения и повышении квалификации сотрудников.
- Наличие специалистов и экспертов на предприятии, которые могут выступать в роли наставников и тренеров для обучения других сотрудников.
- Использование современных технологий и образовательных ресурсов для самообучения, таких как онлайн-курсы или внутренние платформы обучения.
- Культура обучения и постоянного развития, которая поддерживается на уровне организации.

Однако создание самообучающейся организации требует систематического подхода и интеграции обучения в рабочие процессы и культуру предприятия. Это может потребовать изменений в структуре и организации работы, а также активной поддержки руководства и участия сотрудников.

Темы 6,7

КЕЙС

Самир Марданов не знает, как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей

Чтобы повысить рентабельность работы, компания «МСМ-Казань» продает стройматериалы производителей, не слишком известных в регионе. Но сломать стереотипы местных строителей и убедить их перейти на новые марки пока не удается. Компания «МСМ-Казань», оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как «дочка» двух крупных строительных фирм Татарии — ЗАО «КСК — Промышленные технологии» и одного из казанских СМУ. Интерес строителей к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовится к проведению летней Универсиады- 2013 и в городе строятся десятки объектов.

Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. Д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, на чью продукцию татарские строители за многие годы крепко «подсели». В этой ситуации новая компания оказалась перед непростым

выбором. Либо продавать товар, уже ставший популярным у конечного потребителя, но тогда максимум, на что можно рассчитывать, — субдилерский договор с одним из давних партнеров компании-производителя и маржа не выше 17%. Либо рискнуть и стать эксклюзивным дилером производителей, пока не завоевавших лояльность местных строителей. Маржа в этом случае составит в среднем 30%. «МСМ- Казань» выбрала второй путь. «Мы подумали: а почему бы нам не попробовать продвигать в нашем регионе новые марки, еще не представленные здесь, но завоевавшие популярность в соседних областях и даже в сопредельных с Россией государствах?» — рассказывает Самир Марданов, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития «МСМ-Казань» и исполняющий обязанности генерального директора компании. Так, в дилерском пакете МСМ есть марка «Крепс», входящая в пятерку крупнейших производителей сухих строительных смесей России, но до сих не представленная в Татарии. Когда-то производитель уже пытался штурмовать местный рынок, но неудачно. Теперь МСМ предпринимает новую попытку вывести «Крепс» на местный рынок. В общей сложности в дилерском пакете МСМ девять компаний, из них четыре передали МСМ эксклюзивные права на распространение своей продукции в Казани, на всей территории Татарии или даже по всему Поволжью.

Рынок зацементирован

«Мы рассчитывали на очень большую емкость нашего рынка,— рассказывает Самир Марданов.- Я сам работал на стройке и знаю, что при всем многообразии торговых организаций часто бывает, что найти какую-то торговую позицию даже популярной марки бывает сложно. Например, в ситуации, когда завод компании-производителя встает на профилактику». Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В «МСМ-Казань» учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 тонн строительных смесей, 4 тонны лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц. Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 тонны строительных смесей, менее 2 тонн лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов. Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: Unis и Vetonit. Доля всех других производителей пока несопоставима с долей этих двух: не более 35%. При этом для многих местных строителей марка Unis — полноценный синоним понятия «плиточный клей», объясняет Марданов. Всю гипсовую продукцию в Татарии под твердым контролем держит Knauf. Эта ситуация — закономерный итог активной маркетинговой политики самих производителей. Например, тот же Knauf даже открыл в Казанском архитектурно-строительном университете собственный учебно-консультационный центр.

«Мы говорили об этой ситуации нашим поставщикам, пытались аргументировать необходимость усилий с их стороны,— рассказывает Марданов.— Но они относятся к местному рынку, я бы сказал, с очень робкой надеждой. Они согласны вкладываться в продвижение, но в разумных пределах, то есть далеко не в таких масштабах, как когда-то Knauf и Unis». При этом, уверяет Самир Марданов, за рынок все-таки стоит бороться. По оценкам «МСМ-Казань», емкость рынка строительных смесей Татарии — около 40 тыс. тонн в месяц. При этом самые крупные оптовые компании, торгующие этими смесями, занимают не более 10% рынка каждая. Многолетнюю привязанность строителей к определенным маркам Самир Марданов объясняет еще и тем, что компаниям-поставщикам удалось лично заинтересовать начальников отделов снабжения строительных компаний: «Мы тоже пытались это сделать. В некоторых случаях нам это удается. В целом, когда речь заходит о личных скидках и вознаграждениях, политика отдела снабжения кардинально меняется. Но все равно вывести продажи на желаемый уровень нам пока не удалось». Воины в чистом поле основной прием в борьбе за повышение уровня продаж — личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на две группы: одни работают «в поле», а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте.

«Полевые» менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т. д. При них всегда есть демонстрационные _планшеты, на которых можно сравнить предлагаемые образцы с аналогами от конкурентов. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать небольшую разовую поставку. И если условия всех устраивают,

дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме. Пока статистика продаж не очень радостная: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя- тремя из них. Объективно 20-30% — неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. руб., руководство компании было бы довольно. Но средняя сумма заключаемых контрактов — всего 10 тыс. руб., и далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на крупные суммы. За полгода работы «МСМ-Казань» сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с которыми превышают заветные 200 тыс. руб. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем «полевых»: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, увы, не выше, чем у полевиков». Общением с потенциальными клиентами «МСМ-Казань» не ограничивается. Компания размещает рекламу в СМИ. «Телевизионная реклама слишком дорога для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж,— рассуждает Марданов.— Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ». Сейчас МСМ размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: «Стройка», «Из рук в руки» и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала МСМ, было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными. Кроме того, компания установила поблизости от своих складов баннер площадью 18 кв. м с совместной рекламой «МСМ-Казань» и производителя строительных смесей «Крепс». Ежемесячный маркетинговый бюджет компании — 65 тыс. руб.

Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов. Производители, чьей продукцией торгует МСМ, тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. «Мы договорились, что производители разделят с нами наши маркетинговые бюджеты»,— говорит Марданов. Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию МСМ вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до шести месяцев), МСМ сдает производителю отчет о тратах на рекламу — и производитель возвращает 50-70% затрат. Некоторые производители, например тот же «Крепс», заранее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию МСМ, оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется. Как же компании изменить пристрастия региональных строителей? Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?

Задания к кейсу

1 Проанализируйте ситуацию, применив все возможные способы
2 Как же компании изменить пристрастия региональных строителей?
3 Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?
4 Какие изменение должны произойти в самой организации?

ОТВЕТ:

1. Проанализируйте ситуацию, применив все возможные способы:

- Исследуйте рынок и конкурентов, чтобы понять, какие марки и производители строительных материалов пользуются большим спросом у региональных строителей.

- Соберите информацию о потребностях и предпочтениях местных строителей в отношении строительных материалов, чтобы понять, на какие аспекты и характеристики они обращают внимание при выборе поставщика.

2. Как изменить пристрастия региональных строителей:

- Проведите маркетинговые и рекламные кампании, которые подчеркивают преимущества новых марок строительных материалов. Расскажите о качестве и надежности этих материалов, а также о любых инновационных особенностях или лучших ценах.

- Предложите дополнительные преимущества и бонусы, чтобы заинтересовать строителей: такие как более широкий ассортимент или специальные услуги, такие как обучение или техническая поддержка.

- Установите партнерские отношения с местными строительными компаниями и предлагайте им эксклюзивные скидки, программы лояльности и другие инцентивы для

использования новых марок строительных материалов.

3. Как обратить внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов:

- Проведите образовательные мероприятия, такие как семинары или вебинары, где вы можете представить местным строителям новые марки стройматериалов, рассказать о их преимуществах и провести демонстрации использования.
- Работайте над установлением доверия и созданием репутации новых марок строительных материалов. Отзывы и рекомендации других профессионалов и клиентов могут играть важную роль в привлечении внимания к новым маркам.

4. Какие изменения должны произойти в самой организации:

- Инвестируйте в обучение и развитие сотрудников, чтобы они могли качественно и эффективно представлять и продвигать новые марки строительных материалов.
- Создайте сильную команду по продажам и маркетингу, которая будет иметь глубокое понимание потребностей региональных строителей и сможет адаптировать свой подход для успешного взаимодействия с ними.
- Установите партнерские отношения с производителями строительных материалов, чтобы разработать эффективные стратегии продвижения и рекламы, а также получить необходимую поддержку и ресурсы для привлечения новых клиентов.

Все эти изменения помогут компании «МСМ-Казань» преодолеть пристрастия региональных строителей и убедить их в качестве и преимуществах новых марок строительных материалов. Это требует тщательного исследования рынка, установления долгосрочных отношений с клиентами и поставщиками, а также активной и эффективной рекламной и маркетинговой кампании.

КЕЙС

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы;
- Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
- Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
- Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах.

Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения. Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончанию второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь

интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один - самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам. Светлана - менеджер по персоналу - провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон - финансовый директор - пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы к кейсу

1 Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

2 Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

3 Какие меры необходимо было предпринять для:

- недопущения ситуации сопротивления;
- предотвращения сопротивления.

4 Проанализируйте ситуацию.

ОТВЕТ:

1. Изменения, которые имеют место в данной ситуации:

- Реорганизация отдела, что привело к сокращению должности руководителя группы инвентаризации и созданию новой должности бухгалтера по товарным запасам.

- Изменение структуры компании, связанное с переходом к трехсменному режиму работы на складе и ликвидацией двух складов.

2. В данной ситуации имело место сопротивление изменениям. Это выразилось в следующем:

- Ирина расстроилась и ощутила себя обиженной и никому не нужной после уведомления о сокращении ее должности.

- Ирина приняла окончательное решение об уходе из компании, так как не видела для себя дальнейших перспектив развития.

3. Для недопущения ситуации сопротивления и предотвращения его можно было предпринять следующие меры:

- Согласовать и объяснить изменения заранее с сотрудниками, чтобы они не чувствовали себя неожиданно или обиженно.
- Провести индивидуальные беседы с сотрудниками, пояснить им причины изменений и показать, какие новые возможности могут возникнуть в результате.
- Предложить альтернативные варианты развития и карьерного роста для сотрудников, чьи должности подлежат сокращению.
- Предоставить поддержку и ресурсы для профессионального развития сотрудников, чтобы они могли адаптироваться к новым условиям работы.

4. Анализ ситуации:

- Важно было провести более тщательное информирование и предварительное согласование изменений с Ириной и другими сотрудниками, чтобы они чувствовали себя участниками процесса и видели свою роль в будущем компании.
- Компания могла предложить Ирине более перспективную должность или возможность переквалификации, чтобы она видела свою ценность и возможности для развития в компании.
- Необходимо было активно работать над созданием положительной корпоративной культуры, где сотрудники чувствуют себя уважаемыми и важными для компании.
- Руководство должно было продемонстрировать прозрачность и открытость в процессе изменений, чтобы сотрудники понимали основную цель и пользу от изменений.

4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа направлена на формирование готовности к самообразованию, создания базы для непрерывного образования, развития созидательной и активной позиции обучающегося.

Самостоятельная работа обучающихся включает работу с учебной литературой, конспектирование и оформление записей по лекционному курсу, завершение и оформление практических работ, подготовку к практическим работам (сбор и обработка материала по предварительно поставленной проблеме).

Виды самостоятельной работы:

1. Чтение основной и дополнительной литературы.
2. Самостоятельное изучение материала по литературным источникам.
3. Работа с библиотечным каталогом, самостоятельный подбор необходимой литературы.
4. Поиск необходимой информации в сети Интернет.
5. Конспектирование источников.
6. Реферирование источников.
7. Выполнение заданий проблемно-тематического курса по дисциплине.
8. Подготовка к промежуточной аттестации.

4.1 Темы рефератов, докладов и эссе

1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.

2. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.

3. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений.

4. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.

5. Пути создания неудовлетворенности текущим состоянием в практике управления изменениями.

6. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.

7. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.

8. Концепция Курта Левина, модель «разморозка - изменения - заморозка»

9. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.

10. Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.

11. Модель Коттера, цикл изменений в организации - основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.

12. Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середины» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой.

13. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.

14. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.

15. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.

16. Модель DISC.

17. 4 основных фрейма в организационном контексте.

18. Политический фрейм - сущность, практика проработки проектов через политический фрейм.

19. Структурный фрейм - сущность, практика проработки проектов через структурный фрейм.

20. Человеческий фрейм - сущность, практика проработки проектов через человеческий фрейм.

21. Символический фрейм - сущность, практика проработки проектов через символический фрейм.

Показатели оценки	**Критерии оценки**
1. Новизна реферированного текста	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников	– круг, полнота использования литературных источников по проблеме; – привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению	– правильное оформление ссылок на используемую литературу; – грамотность и культура изложения; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; – соблюдение требований к объему реферата; – культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность	– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; – отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме

Показатели оценки	Критерии оценки
	общепринятых; – литературный стиль.

4.2 Задания для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
	Тема № 1. Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда.	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала: Теория ресурсной зависимости (К.Акъоно), теория Операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно- экологическая теория (теория Естественного отбора), теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг) Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
	Тема № 2. Методологические аспекты управления изменениями	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала: Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика». Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
	Тема № 3. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала: Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
	Тема № 4. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала: Критерии эффективности. Практические примеры организационного развития. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
	Тема № 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения.	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала: Методы диагностики организационной культуры. Методы управления организационной культурой. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
	Тема № 6. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала: Коммуникационные сети. Коммуникационные помехи. Особенности реализации коммуникаций и методы повышения их эффективности в процессе управления

п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
		изменений в структуре жизненного цикла организации. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
	Тема № 7. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала: Оценка стилей руководства. Групповое поведение. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
	Тема № 8. Модели выбора стратегий развития организации.	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала: Методики диагностики состояния организации и техники использования моделей. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.

5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

5.1 Фонд оценочных средств для текущего контроля

	Индикатор формируемой компетенция	Показатели сформированности компетенции *(Показатели результата обучения)*	ФОС текущего контроля
	Готовит предложения по определению перспектив развития организации (ПК-4.3)	ПК-4.3-З1 ПК-4.3-З2	Вопросы (п. 5.1.2) и тесты (п. 5.1.3) для проверки текущих знаний.
		ПК-4.3-У1 ПК-4.3-У2	Задания для проведения практических занятий по дисциплине (п. 3.2). Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Темы (п. 4.2) и задания (п. 4.3) для самостоятельной работы.
		ПК-4.3-В1 ПК-4.3-В2	Задания для проведения практических занятий по дисциплине (п. 3.2). Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Темы (п. 4.2) и задания (п. 4.3) для самостоятельной работы.

5.1.1 Средства оценивания в ходе текущего контроля:

– собеседования в ходе практических занятий по вопросам, указанным в п. 3;

– обсуждение рефератов, рекомендованных для самостоятельной работы по темам, указанным в п.4.1;

– доклады и контрольные вопросы в ходе практических занятий, указанным в п. 3.

– задания в ходе аудиторных занятий на знание явлений и процессов учебной дисциплины, указанных в п. 3;

– задания и упражнения, рекомендованные для самостоятельной работы и указанные в п. 4.2.

5.1.2 Тесты для проверки текущих знаний обучающихся

1. Целью стратегии изменений является:

А) поддержание сильных сторон компании и устранение слабых;

Б) улучшение конкурентной позиции отдельных товаров и услуг, производимых конкретной бизнес-единицей;

В) гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему по адаптации к изменениям внешнего окружения и внутренней среды.

2. Корпоративные (базовые) стратегии можно разделить на следующие типы:

А) роста, стабильности, сокращения;

Б) обратной интеграции, прямой интеграции, горизонтальной интеграции;

В) лидерства в снижении издержек, дифференциации продукции, фокусирование на определенном сегменте рынка.

3. Методика системного анализа, учитывающая внешнюю среду и целеполагание в системе, обеспечивает формирование системы организационных изменений:

А) с учетом пространства инициирования изменений (различных «страт» среды), жизненных циклов (ключевых компетенций, технологий, продуктов), факторов менеджмента организации;

Б) охватывающих, с одной стороны, временной аспект развития (текущий период, ближайший период и отдаленный период), а с другой стороны — пространственный аспект (исследуемую систему, ближнюю среду и дальнюю среду);

В) по сферам деятельности, структуре и видам деятельности.

4. Методика системного анализа, основанная на «концепции деятельности», обеспечивает формирование системы организационных изменений:

А) с учетом пространства инициирования изменений (различных «страт» среды), жизненных циклов (ключевых компетенций, технологий, продуктов), факторов менеджмента организации;

Б) охватывающих, с одной стороны, временной аспект развития (текущий период, ближайший период и отдаленный период), а с другой стороны — пространственный аспект (исследуемую систему, ближнюю среду и дальнюю среду)**;**

В) по сферам деятельности, структуре и видам деятельности.

5. Методика системного анализа, основанная на структуризации организационных изменений в системе двух признаков «пространство — время», обеспечивает формирование системы организационных изменений:

А) с учетом пространства инициирования изменений (различных «страт» среды), жизненных циклов (ключевых компетенций, технологий, продуктов), факторов менеджмента организации;

Б) охватывающих, с одной стороны, временной аспект развития (текущий период, ближайший период и отдаленный период), а с другой стороны — пространственный аспект (исследуемую систему, ближнюю среду и дальнюю среду);

В) по сферам деятельности, структуре и видам деятельности.

6. Для эффективного управления процедура разработки стратегии изменений должна содержать:

А) 4 этапа;

Б) 5 этапов;

В) 7 этапов.

7. Стратегия «повышенной конкурентоспособности» может реализовываться через стратегию, ориентированную на:

А) процесс;

Б) результат;

В) и А), и Б).

8. Система стратегий включает в себя следующие уровни принятия стратегических решений:

А) индивидуальный, групповой;

Б) корпоративный, деловой, функциональный;

В) фронтальный, групповой, индивидуальный.

9. Для предварительного анализа факторов сопротивления изменениям используется модель:

А) «силовых полей»;

Б) «пяти сил конкуренции»;

В) и А), и Б).

10. Планирование конкурентной стратегии осуществляется на основе модели:

А) «силовых полей»;

Б) «пяти сил конкуренции»;

В) и А), и Б).

11. «Отцом» теории управления считается:

a. **Ф. Тейлор**

b. • М. Вебер

c. Д. Нортон

12. «Прорывной» подход к оптимизации бизнес-процессов, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе одно-двухдневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение 90 дней

a. Систематический подход к анализу и оптимизации бизнес-процессов

b. Автоматизация и автоматизация процессов

c. **• методика быстрого анализа решения**

13. Автор термина и теории бюрократии, считавший, что бюрократия — наиболее эффективный способ управления сложными организациями и превосходит любой другой способ в точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности, — это:

- Ф. Тейлор
- **• М. Вебер**
- Д. Нортон

14. Антимонопольное законодательство — _____ фактор внешней среды организации

- **Политический**
- Экономический
- Производственный

15. В методике быстрого анализа решение выявления возможностей для улучшения и одобрения их внедрения осуществляется за сколько дней

- Один
- **Два**
- Пять
- Десять

16. В каком НПА перечислены виды возможных трансформаций организаций

- Уголовном кодексе РФ
- Гражданско-процессуальном кодексе РФ
- Гражданском кодексе РФ
- Градостроительном кодексе РФ

17. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена

- -Коттером
- -Грейнером
- -Мильнером
- +Левином

18. Модель Кемерон и Г рина

- -делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- -акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- +описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
- -расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

19. Модель процесса организационных изменений

- -набор математических формул
- +упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений практике управления изменениями не используется

20. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

-невозможно воспользоваться тестами
+можно воспользоваться различными тестами -"Алмаз" Левитта
-описывает основные этапы проведения изменений

5.2 Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

5.2.1 Задания для оценки знаний

Вопросы промежуточной аттестации

1.Что изучает теория хаоса
2. Выберите правильный вариант о содержании Трехступенчатой модели Левина:
3. Сущность мотивации в управлении изменениями
4. В чем выражается контроль достижений целей изменений
5. Понятие внутрифирменный потенциал
6. Сущность реформирования организационной структуры
7. Дерево бизнес-процессами
8. Матрица ранжирования бизнес-процессов
9. Метод ликвидации провисания функций
10. Метод единоначалия как метод оптимизации вертикальных взаимодействий

№ п\п	Вопросы	Ответы
1.	Что изучает теория хаоса	Теория хаоса изучает сложное поведение

		недетерминированных динамических систем. Она исследует системы, которые могут проявлять чувствительность к начальным условиям, что означает, что даже небольшие изменения в начальных условиях могут приводить к значительным различиям в долгосрочном поведении системы. Теория хаоса интересуется такими аспектами, как периодические и апериодические траектории, фрактальные структуры, существование странных аттракторов и принципы самоорганизации в нелинейных системах. Важным аспектом теории хаоса является также понимание, что даже в сложных и непредсказуемых системах существуют определенные законы и шаблоны поведения.
2.	Содержание трехступенчатой модели Левина	Трехступенчатая модель Левина - это модель изменения, предложенная американским социологом Куртом Левиным. Она представляет собой теоретическую концепцию, описывающую процесс изменения внутри групп и организаций. Модель состоит из трех ступеней: 1. Разгрузка (Unfreezing): Эта ступень включает создание неудовлетворенности и осознание необходимости изменений. В этой фазе происходит отключение от текущего состояния, разбивание устоявшейся культуры или практик и подготовка к принятию новых идей. 2. Изменение (Moving): На этой стадии происходит сам процесс изменений. Важно создать новую модель поведения, провести необходимые обучение и тренинги, чтобы изменить старые привычки и установить новые практики. 3. Закрепление (Refreezing): Этап закрепления нового состояния и установление его как новой "нормы". На этой стадии изменения интегрируются в повседневную жизнь и становятся стабильными и принятыми новыми методами работы.
3.	Сущность мотивации в управлении изменениями	Сущность мотивации в управлении изменениями заключается в создании и поддержании внутреннего вожделения у сотрудников и заинтересованных сторон для принятия и активного участия в процессе изменений. Мотивация играет важную роль в успешном управлении изменениями, так как она побуждает людей вести себя и действовать в соответствии с поставленными целями и задачами. В контексте управления изменениями, мотивация может быть использована для: 1. Понимания и согласия

		2. Мобилизации ресурсов 3. Установления приоритетов 4. Участия и сотрудничества 5. Поддержки и адаптации Общая сущность мотивации в управлении изменениями заключается в создании осознания необходимости и целей изменений, активации внутреннего вожделения и поддержке сотрудников в достижении их целей.
4.	В чем выражается контроль достижений целей изменений	Контроль достижений целей изменений выражается в систематическом и системном мониторинге и оценке прогресса, чтобы убедиться, что изменения реализуются в соответствии с поставленными целями и ожиданиями. Этот контроль включает следующие аспекты: 1. Установление измеряемых критериев 2. Сбор данных и информации 3. Анализ и интерпретация результатов 4. Принятие корректирующих мер 5. Постоянный мониторинг и обновление Контроль достижений целей изменений позволяет оценить эффективность процесса и своевременно вносить необходимые изменения, чтобы удерживать изменения на требуемом курсе и достичь поставленных целей.
5.	Понятие внутрифирменный потенциал	Внутрифирменный потенциал - это совокупность ресурсов, знаний, навыков и возможностей, которые присутствуют внутри организации и могут быть использованы для достижения ее целей и повышения конкурентоспособности. Внутрифирменный потенциал может включать следующие элементы: 1. Человеческий капитал 2. Физический капитал 3. Интеллектуальный капитал 4. Организационный капитал Социальный капитал Управление внутрифирменным потенциалом важно для организации, поскольку его оптимальное использование способно создать конкурентное преимущество, повысить уровень результативности и способствовать росту и развитию организации в долгосрочной перспективе.
6.	Сущность реформирования организационной структуры	Реформирование организационной структуры состоит в изменении или пересмотре

		существующей структуры организации с целью достижения оптимального функционирования, повышения эффективности и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Реформирование организационной структуры может включать следующие аспекты: 1. Рационализация и оптимизация. 2. Децентрализация и делегирование полномочий 3. Формирование гибкой и адаптивной структуры 4. Улучшение коммуникации и координации 5. Усиление горизонтальных связей и сотрудничества. Сущность реформирования организационной структуры заключается в создании более эффективной, адаптивной и коллаборативной структуры, которая обеспечивает достижение целей и повышение конкурентоспособности организации.

7.	Дерево бизнес-процессами	Дерево бизнес-процессов - это визуальное представление последовательности и взаимосвязи бизнес-процессов в организации. Оно показывает, как различные процессы связаны друг с другом и как они взаимодействуют для достижения общих целей организации.
		
		Дерево бизнес-процессов может быть представлено в виде иерархической структуры, где каждый уровень представляет отдельный бизнес-процесс, а ветви и подветви обозначают этапы или субпроцессы, составляющие процесс.
		
		Пример простого дерева бизнес-процессов:
		
		- Бизнес-процесс 1
		  - Этап 1.1
		  - Этап 1.2
		  - Этап 1.3
		  - Бизнес-процесс 2
		  - Этап 2.1
		  - Подэтап 2.1.1
		  - Подэтап 2.1.2
		  - Этап 2.2
		  - Бизнес-процесс 3
		  - Этап 3.1
		  - Этап 3.2

		- Этап 3.3 - Подэтап 3.3.1 - Подэтап 3.3.2 В данном примере есть три основных бизнес-процесса, каждый из которых состоит из нескольких этапов или субпроцессов. Подробности о каждом этапе могут быть дополнительно раскрыты в виде дополнительных подэтапов. Дерево бизнес-процессов помогает организации лучше понять и визуализировать свои бизнес-процессы, идентифицировать их зависимости и оптимизировать их последовательность и координацию. Оно может использоваться для анализа и улучшения процессов, обучения сотрудников, определения ролей и ответственностей, а также для обеспечения эффективного управления бизнесом.
8.	Матрица ранжирования бизнес-процессов	Матрица ранжирования бизнес-процессов - это инструмент, который используется для оценки и сравнения различных бизнес-процессов в организации по их значимости, приоритетности или другим критериям. Эта матрица позволяет определить, какие процессы являются наиболее важными или воздействующими на основе набора заданных критериев. Пример матрицы ранжирования бизнес-процессов: +-------+---------+-----------+-----------+ | | Критерий 1 | Критерий 2 | Критерий 3 | +-------+---------+-----------+-----------+ | Процесс 1 | 4 | 3 | 2 | +-------+---------+-----------+-----------+ | Процесс 2 | 2 | 4 | 3 | +-------+---------+-----------+-----------+ | Процесс 3 | 3 | 2 | 4 | +-------+---------+-----------+-----------+ В данном примере используются три критерия для ранжирования бизнес-процессов. Каждый процесс оценивается по каждому критерию на шкале от 1 до 4, где 1 - наименьшее значение, а 4 - наивысшее значение. Высший балл указывает на большую значимость или воздействие на процесс. Матрица ранжирования бизнес-процессов

		помогает организации: - Установить приоритеты и определить, какие процессы являются ключевыми для достижения стратегических целей. - Идентифицировать процессы, требующие более интенсивного управления и внимания. - Определить процессы, которые могут быть оптимизированы или улучшены. При использовании матрицы ранжирования бизнес-процессов важно выбрать соответствующие и релевантные критерии оценки, которые отражают стратегические цели и потребности организации. Какие критерии использовать зависит от конкретной ситуации и контекста организации.
9.	Метод ликвидации провисания функций	Метод ликвидации провисания функций – это подход, используемый для определения и устранения ненужных или устаревших функций в организации. Он помогает сократить издержки, повысить эффективность и улучшить производительность путем удаления неэффективных процессов или задач. Процесс ликвидации провисания функций может включать следующие шаги: 1. Анализ текущих функций 2. Определение значимости и приоритетности 3. Выявление провисания 4. Разработка плана ликвидации 5. Реализация плана ликвидации Применение метода ликвидации провисания функций помогает организации использовать свои ресурсы более эффективно, сосредоточившись на ключевых функциях и задачах, которые создают реальную ценность для клиентов и поддерживают стратегические цели организации. Это позволяет повысить эффективность работы и снизить издержки, ведя к более успешной и конкурентоспособной организации.
10.	Метод единоначалия как метод оптимизации вертикальных взаимодействий	Метод единоначалия (или принцип одного начальника) - это метод оптимизации вертикальных взаимодействий в организации, когда взаимодействие между подчиненными и руководителями происходит через единого начальника. Он предполагает, что каждый сотрудник имеет только одного непосредственного руководителя, упрощая и структурируя вертикальные коммуникации и

		принятие решений. Применение метода единоначалия может иметь следующие преимущества для оптимизации вертикальных взаимодействий: 1. Увеличение ясности и четкости иерархической структуры 2. Сокращение времени принятия решений 3. Уменьшение вероятности конфликтов и непонимания 4. Улучшение координации и согласованности Однако, следует отметить, что метод единоначалия может иметь и некоторые ограничения. В некоторых случаях сложные или масштабные организации могут требовать более сложной структуры управления, в которой может быть необходимо учитывать и другие формы взаимодействия и линии подчинения. В целом, метод единоначалия может быть полезным для оптимизации вертикальных взаимодействий, особенно в небольших и менее сложных организациях, где простота и эффективность являются ключевыми факторами.

Тестирование промежуточной аттестации

1 Верны ли утверждения?

А) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, — обреченные организации

Б) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, — стабильные организации

- А — да, Б — нет

2 Верны ли утверждения?

А) Организационная структура — статическая составляющая системы управления Б) Организационная структура — динамическая составляющая системы управления

- А — да, Б — нет

3 Верны ли утверждения?

А) Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации

Б) Организационная структура является ключевым параметром внешней среды организации

- А — да, Б — нет

4 Верны ли утверждения?

А) Организационное обучение основывается на обучении путем постановки вопросов, получения

доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта Б) Организационное обучение основывается на программном обучении

- А — да, Б — нет

5 Верны ли утверждения?

А) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на макроорганизационном уровне

Б) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на

микроорганизационном
уровне

- А — да, Б — нет

6 Верны ли утверждения?

А) Самое важное обучение происходит на рабочем месте Б) Самое важное обучение происходит в классах

- А — да, Б — нет

7 Верны ли утверждения?

А) Самое эффективное обучение — обучение социальное и активное u Б) Самое эффективное обучение — обучение индивидуальное и пассивное

- А — да, Б — нет r

8. Цель изменений -сократить персонал

-устранить недостатки во внутренней среде организации -изменить выпускаемые продукты и структуру

+устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней

9. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

-низкий профессионализм персонала

+внешние и внутренние

-внешние, внутренние, психологические

-логические, социологические, психологические

10. Основные уровни организационных изменений

+индивидуальный, групповой, системный -внешний и внутренний

-логический, социологический, психологический -закрытый и открытый

11. Правила (принципы) проведения изменений

+обоснованы специалистами по управлению изменениями -в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют -организация формулирует самостоятельно -невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

12. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена

-Коттером

-Грейнером

-Мильнером

+Левином

13. Модель Кемерон и Г рина

-делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации

-акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

+описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

-расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

14.Знание моделей процесса организационных изменений

-представляет интерес для ученых

-не имеет смысла при планировании изменений

-представляет интерес для студентов

+имеет практическое и теоретическое значение

15. Модели процесса организационных изменений -противоречат друг другу

-должны одновременно использоваться при проведении изменений +могут иметь разное количество этапов

16. Модель Коттера

-делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации

+расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

-акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

-описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

17. Модель процесса организационных изменений

-набор математических формул

+упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений практике управления изменениями не используется

18. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

-невозможно воспользоваться тестами +можно воспользоваться различными тестами - "Алмаз" Левитта

-описывает основные этапы проведения изменений

+показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях -описывает текущее состояние и основные направления изменений -описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

19.Для проведения изменений в организации требуется

-желание руководства

-наличие проблем

+наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

-отсутствие сопротивления изменениям

20.Диагностика -

-анализ производственной деятельности

+анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации

-анализ кадрового состава

-анализ финансового состояния

21.Модель Надлера - Ташмена

+описывает текущее состояние и основные направления изменений

-описывает основные этапы проведения изменений

-описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

-показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние ---изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

22.Модель К.Левина "Анализ поля сил"

+описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

-описывает текущее состояние и основные направления изменений

-показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

-описывает основные этапы проведения изменений

23. Команда проекта организационных изменений подбирается по

-личностным характеристикам

-профессиональным признакам

+профессиональным и личностным характеристикам

24. Агент изменений - это

-представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

-человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

+человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

-человек или группа, отвечающая за проведение изменений

25. Команда проекта изменений в организации

-выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений

+выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала

-выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению

-выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

26. Подвергаемый изменению - это

+человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

-представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

-человек или группа, отвечающая за проведение изменений

-человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

27. В команду проекта организационных изменений

-могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

-могут входить только специалисты предприятия

+могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

28. Проводник изменений - это

-человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

+человек или группа, отвечающая за проведение изменений

-человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

29. Основные формы сопротивления изменениям

-слухи, утаивание информации

+открытая, закрытая

-сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

-забастовки, увольнения, неподчинение

30. Классификация причин сопротивления изменениям

- +имеет практическое и теоретическое значение

-не имеет смысла при планировании изменений

-представляет интерес для ученых

ПК-4.3-31	Тестовое задание: 1-30 Вопрос:1-10
ПК-4.3-32	Тестовое задание: 1-30 Вопрос:1-10

5.2.2 Задания для оценки умений, владений и опыта деятельности

Задание 1.

Ситуация «Изменения в фармацевтической компании «Фарма»

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса - бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников - средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления. Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»). Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку - от производства до поступления товара конечному потребителю - и избежать таким образом ряда издержек. С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании. На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» -муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить. Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников. Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Вопросы и задания

1 Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

2 В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?

3 Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

4 Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

5 Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?

6 Как преодолевать сопротивление изменениям?

7 Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

ОТВЕТ:

1. Представляя себя в роли директора компании "Фарма", решающего задачу по успешному слиянию, последовательность действий может быть следующей:

- Получить полное представление о планах и ожиданиях собственников относительно слияния.
- Составить команду или назначить ответственных лиц, которые будут заниматься процессом слияния.
- Проанализировать текущую организационную структуру и протоколы работы сотрудников, чтобы определить, какие изменения и усовершенствования должны быть внесены для успешного слияния.
- Разработать план коммуникации и информирования персонала о слиянии, учитывая различные отделы и их особенности.
- Организовать встречу или собрание с персоналом, на котором будет объявлено о слиянии и представлены основные детали и причины слияния.
- Ответить на вопросы и обеспечить возможность для открытого обсуждения и высказывания опасений или предложений от сотрудников.
- Регулярно обновлять персонал о состоянии процесса слияния и предоставлять дополнительную информацию, когда она становится доступной.
- Провести обучение и поддержку сотрудников в освоении новых процессов, инструментов и систем, связанных со слиянием.
- Сотрудничать с другими членами команды по слиянию и участвовать в переговорах с собственниками и представителями компании "Аптека" для обсуждения и решения важных вопросов и мер, необходимых для успешного слияния.

2. Информирование персонала компании о слиянии следует провести в письменной и устной форме. При этом форма информирования может различаться для разных отделов, чтобы учитывать их особенности и потребности. Например, технические отделы могут требовать более подробной информации о новой инфраструктуре или процессах, в то время как отдел сбыта может быть более заинтересован в информации о планах продаж и новых рынках.

3. При объяснении причин слияния персоналу важно подчеркнуть позитивные аспекты и преимущества, которые могут быть достигнуты через этот шаг. Это может включать улучшенные возможности для роста и развития, расширение клиентской базы, доступ к новым ресурсам и технологиям, экономию издержек и прочие выгоды, которые могут появиться в результате слияния.

4. Последующие изменения в организационной структуре могут включать интеграцию различных отделов, создание новых должностей или команд, объединение функций и процессов. Важно осуществить эти изменения таким образом, чтобы минимизировать дублирование работы, повысить эффективность и сохранить лояльность и продуктивность персонала. Это может

потребовать консультаций с менеджерами и сотрудниками, проведения обучения или тренингов по новым процессам и политикам, а также предоставления поддержки и ресурсов для успешного осуществления изменений.

5. Сопротивление изменениям со стороны персонала возможно, особенно когда изменения затрагивают роль, ответственности или стабильность работы. Отделы, которые могут продемонстрировать большее сопротивление, могут быть те, чьи функции и процессы испытывают наибольшее изменение, или те, кто может переживать опасения в отношении своей роли или будущих возможностей. Например, отдел сбыта может заинтересован в сохранении своей независимости или роли в управлении клиентскими отношениями.

6. Для преодоления сопротивления изменениям необходимо активно включать персонал в процесс изменений, обеспечивать ясное и открытое коммуникации, предоставлять возможности для высказывания опасений и предложений, а также обеспечивать поддержку и обучение по новым процессам и системам.

7. При обсуждении с собственниками следует представить результаты анализа ожидаемых изменений, возможных рисков и выгод от слияния. Совместно с собственниками можно обсудить необходимость дальнейшей поддержки и ресурсов для успешного слияния, возможные методы интеграции и оценку эффективности после слияния. Это также будет хорошей возможностью для согласования организационно-правовой формы новой компании и других ключевых вопросов, связанных с слиянием.

Задание 2.
«Диагностика организации»
Необходимо провести диагностику выбранной организации.
Структура выполнения задания
1 Выбор организации для проведения диагностики
2 Описание организации и критериев необходимости проведения диагностики
- название организации;
- организационно правовая форма;
- сфера деятельности;
- обоснование необходимости диагностики.
3 Выбор методов диагностики организации (анкетирование, интервьюирование, тестирование, наблюдение, контент-анализ, мозговой штурм, изучение документов)
4 Проведение диагностики организации.
5 Результаты диагностики организации.
6 Выводы и предложения по повышению эффективности деятельности организации (предложения по организационным изменениям).

ОТВЕТ:

Организация для проведения диагностики: Компания "Фарма".

Описание организации и критериев необходимости проведения диагностики:
- Название организации: Компания "Фарма".
- Организационно-правовая форма: Предприятие с ограниченной ответственностью.
- Сфера деятельности: Производство лекарственных средств.
- Обоснование необходимости диагностики: Компания "Фарма" планирует объединение с компанией "Аптека", что приведет к необходимости изменений в организационной структуре, процессах и взаимодействии персонала. Для успешного слияния и повышения эффективности деятельности компании требуется провести диагностику текущих состояний и выявить области для улучшения.

Выбор методов диагностики организации:
- Анкетирование: Проведение опроса сотрудников организации для получения их мнений,

отзывов и предложений.

- Интервьюирование: Проведение бесед с ключевыми сотрудниками и руководителями для получения глубокого понимания текущего состояния организации и выявления потенциальных проблем.
- Тестирование: Использование стандартных тестов или ассессментов для оценки компетенций, навыков и качеств сотрудников.
- Наблюдение: Анализ работы и взаимодействия персонала в рабочей среде для выявления сильных и слабых сторон процессов и коммуникации.
- Контент-анализ: Изучение документов организации, таких как политики, процедуры, отчеты и протоколы, для оценки текущих практик и процессов.

Проведение диагностики организации:

- Разработка и адаптация опросных листов и вопросников для проведения анкетирования и тестирования персонала.
- Проведение бесед и интервью с ключевыми сотрудниками и руководителями для получения дополнительной информации и глубинного понимания организации.
- Анализ документов организации, включая политики, процедуры и отчеты, для изучения текущих практик и процессов.
- Наблюдение за работой и взаимодействием персонала в рабочей среде для выявления факторов, влияющих на эффективность и продуктивность.

Результаты диагностики организации:

- Обобщение и анализ результатов опросов, интервью, тестирования и наблюдений.
- Выделение ключевых проблемных областей и слабых мест организации.
- Определение сильных сторон и уникальных возможностей организации.
- Выявление потенциальных решений и изменений для повышения эффективности деятельности.

Выводы и предложения по повышению эффективности деятельности организации:

- Разработка плана интеграции и изменений, учитывающего результаты диагностики и цели слияния с компанией "Аптека".
- Предложение организационных изменений, включая пересмотр структуры, процессов работы и распределения ролей.
- Определение необходимых ресурсов и поддержки для успешной реализации предложенных изменений.
- Предложение программ обучения и развития для персонала, чтобы подготовить их к новым задачам и требованиям после слияния.
- Разработка плана коммуникации и информирования сотрудников о предстоящих изменениях, их причинах и выгодах.

Диагностика компании "Фарма" поможет выявить сильные стороны организации, а также потенциальные области для улучшения и оптимизации. Это позволит принять необходимые меры и предложить изменения, которые способствуют повышению эффективности деятельности компании и успешному слиянию с компанией "Аптека".

Задание 3.

Ситуация «Рассказ начальника»

В нашей газете никто не хотел помещать рекламу, и тираж падал. И тут возникла идея: дело в том, что у нас в городе было три утренние газеты и всего одна вечерняя, но очень плохая. Вот я и подумал, что все, что нам нужно - это стать вечерней газетой вместо утренней, т.е. выходить, печататься позже, днем. Ну, и чтобы было легче читать статьи, нужно сделать их короче. Я был уверен, что все получится! По моему заказу одна фирма провела маркетинговые исследования, правда никому из работников я об этом не сказал. Обидно то, что весь персонал, все сто процентов были «за». А потом все передумали, стали потихоньку понимать, что раз мы печатаемся днем, то работу надо начинать ранним утром, вернее поздно ночью, раз статьи стали короче, значит работы у них становится больше, ну и т.д. Самое обидное. Что мы могли это сделать, и рекламодатели

заинтересовались, и банк дал нам ссуду на покупку нового оборудования. Всем перемены понравились, всем, кроме наших работников! И сейчас они бастуют, газету опять надо спасать. А вот как это сделать, я не знаю.

Вопросы и задания

1 Сделайте STEP - факторный анализ и SWOT - анализ.

2 Ответьте на вопрос: какие ошибки допустил начальник при планировании изменений?

ОТВЕТ:

1. STEP-факторный анализ:

- Социокультурные факторы: отрицательное отношение сотрудников к изменениям, нежелание менять привычный ритм работы.
- Технологические факторы: предложение банка на ссуду на покупку нового оборудования, что открывает возможности для улучшения качества и эффективности производства.
- Экономические факторы: падение тиража газеты из-за нежелания рекламодателей размещать рекламу.
- Политические факторы: отсутствие конкуренции вечерних газет в городе.

SWOT-анализ:

- Strengths (сильные стороны): заинтересованность рекламодателей, возможность получения ссуды, позиция единственной вечерней газеты в регионе.
- Weaknesses (слабые стороны): недостаточная коммуникация и информирование сотрудников о планах и маркетинговых исследованиях, не учет перспективного увеличения рабочей нагрузки для сотрудников, нежелание персонала приспособиться к новому графику и стандартам работы.
- Opportunities (возможности): повышение интереса рекламодателей, улучшение тиража и доходов, новое оборудование для улучшения производства.
- Threats (угрозы): бастующий персонал, возможное снижение качества и эффективности работы из-за неудовлетворенности сотрудников.

2. Ошибки, допущенные начальником при планировании изменений:

- Недостаточная коммуникация и информирование сотрудников о планах изменений и результатов маркетинговых исследований.
- Неучет потребностей и опасений сотрудников, что привело к их несогласию и нежеланию приспособиться к новым условиям работы.
- Необдуманность в планировании нового графика работы и коротких статей, что привело к непредвиденному увеличению рабочей нагрузки для сотрудников.
- Неподготовленность к возможности конфликтов и сопротивления сотрудников изменениям, что привело к потере мотивации и бастующему персоналу.

Для успешного планирования изменений в будущем руководителю необходимо:

- Обеспечить своевременную и открытую коммуникацию с сотрудниками, описать причины изменений, планы и пользу для организации.
- Учесть опасения и интересы сотрудников, обеспечить их участие в процессе планирования и принятия решений.
- Провести подробные анализы и исследования, чтобы предусмотреть возможные последствия изменений для всех сторон (включая рабочую нагрузку и условия работы).
- Предусмотреть план быстрого вмешательства и поддержки, чтобы справиться с возможными конфликтами, сопротивлением и недовольством персонала.

Задание 4.

Ситуация «Характеристика изменений в организации»

1 Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в выбранной организации. Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.

2 Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова

мера их ответственности?

3 Дайте характеристику факторов успеха изменений.

4 Оцените целесообразность использования модели управления проектами изменений? Выделите отдельные этапы управления проектами изменения.

5 Что мешает в реальных буднях предприятия успешному управлению проектами изменений?

ОТВЕТ:

1. Ситуация: В компании "Фарма" решено провести проект изменений, направленный на повышение эффективности производства и улучшение качества лекарственных средств. Основные элементы и свойства проекта:

- Цель проекта: Повышение эффективности производства и качества лекарственных средств.
- Задачи проекта: Изменение производственных процессов, оптимизация рабочих мест, внедрение новых технологий и контрольных механизмов, обучение персонала.
- Ресурсы проекта: Бюджет, необходимое оборудование и материалы, специалисты и эксперты, необходимые для имплементации проекта.
- Временной график проекта: Определение сроков начала и окончания проекта, а также промежуточных этапов и майлстоунов.

2. Основные участники проекта изменений:

- Руководитель проекта: Ответственен за планирование, организацию и контроль выполнения проекта, выделение ресурсов, координацию команды и достижение поставленных целей.
- Команда проекта: Сотрудники, назначенные для работы над проектом, включая экспертов, специалистов в разных областях и соответствующих представителей отделов.
- Спонсоры проекта: Высшее руководство или собственники, которые финансируют проект и поддерживают его реализацию.

Они решают задачи, связанные с планированием, координированием и контролем проекта. Они также обеспечивают привлечение необходимых ресурсов, мониторинг статуса проекта и принятие решений по вопросам, связанным с проектом.

3. Факторы успеха изменений:

- Ясное определение целей и ожиданий от изменений.
- Поддержка и активное участие высшего руководства и спонсоров проекта.
- Вовлечение и поддержка персонала.
- Адекватная коммуникация и информирование о проекте.
- Эффективное управление рисками и конфликтами.
- Наличие ресурсов и компетентности для реализации проекта.

4. Целесообразность использования модели управления проектами изменений:

Модель управления проектами изменений является целесообразной для эффективного планирования и реализации проекта. Основные этапы управления проектами изменений могут включать:

- Инициирование: Определение целей, оценка факторов успеха, назначение ответственных лиц и ресурсов.
- Планирование: Разработка подробного плана, определение задач, сроков, ресурсов и бюджета.
- Реализация: Выполнение задач проекта, координация работы команды и контроль прогресса.
- Мониторинг: Оценка выполнения плана, регулярное отслеживание прогресса, выявление и управление рисками.
- Завершение: Оценка результатов проекта, документирование достижений и уроков, проведение заключительных мероприятий.

5. Факторы, мешающие успешному управлению проектами изменений:

- Недостаточная коммуникация и информирование сотрудников об изменениях и причинах за ними.
- Сопротивление или несогласие сотрудников с изменениями из-за непонимания, опасений или опасений потери рабочих мест.
- Нехватка или неправильное распределение ресурсов для реализации проекта.
- Недостаточное лидерство и поддержка со стороны высшего руководства.
- Несистемный подход к управлению проектом, недостаток планирования и контроля.

Решение этих проблем требует активной коммуникации, обучения и вовлечения сотрудников, управления изменениями и эффективного планирования и реализации проекта.

ПК-4.3-У1	Задания: 1-4
ПК-4.3-У2	Задания: 1-4

ПК-4.3-В1	Задания: 1-4
ПК-4.3-В2	Задания: 1-4

5.3 Описание показателей и критериев оценивания компетенций в процессе их освоения, описание шкал оценивания

Оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций - это совокупность действий, позволяющих выявить качественные и количественные характеристики результатов обучения, оценить, как освоен обучающимися материал учебной дисциплины.

Выделяют три функции контроля результатов обучения по дисциплине:

1) диагностическая – призвана выявить и оценить интересующие нас свойства обучающихся, а также уровни его знаний, умений и навыков.

2) обучающая – имеет целью оптимизировать самостоятельную работу обучающихся, активизировать их познавательную деятельность при подготовке к текущим занятиям, а также в период написания контрольных работ, рефератов, и подготовки к зачетам и экзаменам.

3) воспитательная функция состоит в формировании у обучаемых ответственного и творческого отношения к ученым дисциплинам, а через них – любви к профессии, в развитии у каждого культа учебы.

К организации контроля результатов обучения по дисциплине предъявляются определенные педагогические требования:

– индивидуальный характер контроля, предполагающий выдачу индивидуальных заданий обучающимся и такую организацию контроля, которая бы исключила подсказки;

– систематичность, регулярность контроля, побуждающая обучающихся к активизации познавательной деятельности;

– всесторонность, заключающаяся в том, что контроль должен охватывать все основные разделы учебной программы, обеспечивать проверку знаний, умений, навыков;

– разнообразие форм контроля;

– объективность контроля, исключающая преднамеренные, субъективные и ошибочные суждения и выводы преподавателя, основанные на недостаточном понимании обучающихся или предвзятом к ним отношениям;

– дифференцированный подход, учитывающий особенности личных качеств каждого обучающегося;

– тактичность преподавателя;

– единство требований преподавателей, осуществляющих контроль за учебной

работой обучающихся в данной группе.

Важно на всех этапах оценки результатов обучения по дисциплине проявлять полную объективность. Нельзя связывать оценку результатов деятельности с оценкой личности обучающегося.

5.3.1 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости

УСТНЫЙ ОТВЕТ (показатель компетенции «Знание»)

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Краткая характеристика оценочного средства	Техника обучения, предполагающая проведение группового или индивидуального собеседования (опроса) в процессе проведения практических (семинарских) занятий или лекционных занятий.
Представление оценочного средства в фонде	Перечень вопросов для устного опроса на практических (семинарских) занятиях. Перечень вопросов для повторения на лекционных занятиях
Предел длительности	5-10 минут
Предлагаемое количество заданий	Один основной вопрос, дополнительные по решению преподавателя
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценивания (требования к ответу):	Последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка **«Отлично»** выставляется обучающемуся, сформулировавшему полный и правильный ответ на вопросы занятия, логично структурировавшему и изложившему материал. При этом обучающийся должен показать знание специальной литературы. Для получения отличной оценки необходимо продемонстрировать умение обозначить проблемные вопросы в соответствующей области специальной педагогики, проанализировать их и предложить варианты решений, дать исчерпывающие ответы на уточняющие и дополнительные вопросы. Оценка **«Хорошо»** выставляется обучающемуся, который дал полный правильный ответ на вопросы занятия с соблюдением логики изложения материала, но допустил при ответе отдельные неточности, не имеющие принципиального характера. Оценка «хорошо» может выставляться обучающемуся, недостаточно чётко и полно ответившему на уточняющие и дополнительные вопросы. Оценка **«Удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, показавшему неполные знания, допустившему ошибки и неточности при ответе на вопросы занятия, продемонстрировавшему неумение логически выстроить

	материал ответа и сформулировать свою позицию по проблемным вопросам. При этом хотя бы по одному из заданий ошибки не должны иметь принципиального характера. Обучающийся, ответ которого оценивается «удовлетворительно», должен опираться в своем ответе на учебную литературу. Оценка **«Неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он не дал ответа по вопросам занятия, дал неверные, содержащие фактические ошибки ответы на все вопросы, не смог ответить на дополнительные и уточняющие вопросы. Неудовлетворительная оценка выставляется обучающемуся, отказавшемуся отвечать на вопросы.

ТЕСТ (показатель компетенции «Знание»)

Краткая характеристика оценочного средства	Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю). Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень знаний и умений обучающегося.
Представление оценочного средства в фонде	Тестовые задания
Критерии оценивания (требования к ответу):	Правильный ответ на вопрос
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка **«*Отлично*»** – 90-100% правильных ответов. Оценка **«*Хорошо*»** – 70-89% правильных ответов. Оценка **«*Удовлетворительно*»** – 50-69% правильных ответов. Оценка **«*Неудовлетворительно*»** – менее 50% правильных ответов.

РЕШЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ, задач и др. (показатель компетенции «Владение»)

Краткая характеристика оценочного средства	Техника обучения, предполагающая проектирование решения конкретной задачи
Представление оценочного средства в фонде	Перечень практических заданий
Критерии оценивания (требования к ответу):	Последовательность, полнота, логичность описания и интерпретацию ситуации. Владение профессионально-понятийным аппаратом. Самостоятельное обобщение материала и обосновывание своих суждений. Профессиональное прогнозирование и проектирование развития ситуации или объекта. Предложение эффективных способов решения задания.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка **«Отлично»**. Обучающийся даёт грамотное описание и интерпретацию ситуации, свободно владея профессионально-понятийным аппаратом, умеет высказывать и обосновывать свои суждения, профессионально прогнозирует и проектирует развитие ситуации или объекта, предлагает эффективные способы решения задания. Оценка **«Хорошо»**. Обучающийся даёт грамотное описание и интерпретацию рассматриваемой ситуации; достаточно владеет профессиональной терминологией, владеет приемами проектирования, допуская неточности;

	ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный. Оценка **«Удовлетворительно»**. Обучающийся слабо владеет профессиональной терминологией при описании и интерпретации рассматриваемой ситуации, допускает ошибки при проектировании способов деятельности, слабо обосновывает свои суждения, излагает материал неполно, непоследовательно. Оценка **«Неудовлетворительно»**. Обучающийся не владеет профессиональной терминологией, не умеет грамотно обосновать свои суждения, отказывается решать задание или отвечать на вопрос. Обнаруживается незнание основ проектирования, допущены грубые ошибки.

Творческое задание

ЭССЕ (показатель компетенции «Умение»)

Краткая характеристика оценочного средства	Продукт самостоятельной работы обучающегося. Небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз.
Представление оценочного средства в фонде	Тематика эссе
Предел длительности (обьем)	5-15 страниц
Предлагаемое количество заданий	Одна основная проблема
Последовательность выборки тем	По решению обучающегося
Критерии оценивания (требования к ответу):	Оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка **«*Отлично*»** ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения. Оценка **«*Хорошо*»** ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

	Оценка «***Удовлетворительно***» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения. Оценка «***Неудовлетворительно***» ставится, если не выполнены никакие требования.

Исследовательский проект

РЕФЕРАТ (показатель компетенции «Умение»)

Краткая характеристика оценочного средства	Структура исследовательского проекта приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы. Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата. Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.
Представление оценочного средства в фонде	Тематика рефератов
Предел длительности (обьем)	10-25 страниц
Предлагаемое количество заданий	Одна основная проблема, несколько вспомагательных
Последовательность выборки тем	По решению обучающегося
Критерии оценивания (требования к ответу):	Учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка «***Отлично***»: выполнены все требования к написанию и защите реферата (4.1): обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Оценка «***Хорошо***»: основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы

	Оценка «***Удовлетворительно***»: имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. Оценка «***Неудовлетворительно***»: тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Информационный проект

ДОКЛАД (показатель компетенции «Умение»)

Краткая характеристика оценочного средства	Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.
Представление оценочного средства в фонде	Тематика докладов
Предел длительности	5-10 минут
Предлагаемое количество заданий	Одна основная проблема
Последовательность выборки тем	По решению обучающегося
Критерии оценивания (требования к ответу):	Учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка «***Отлично***» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами. Оценка «***Хорошо***» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории. Оценка «***Удовлетворительно***» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина,

	использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений. Оценка «***Неудовлетворительно***» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

5.3.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе промежуточной аттестации

ЭКЗАМЕН (показатель компетенции «Знание»)

Краткая характеристика оценочного средства	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончанию изучения дисциплины в виде, предусмотренном учебным планом.
Представление оценочного средства в фонде	Тестовые задания
Предел длительности	60 минут
Предлагаемое количество заданий	30 вопрос
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценивания (требования к ответу):	Правильный ответ на вопрос
Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося):	Оценка «***Отлично***» – 90-100% правильных ответов. Оценка «***Хорошо***» – 70-89% правильных ответов. Оценка «***Удовлетворительно***» – 50-69% правильных ответов. Оценка «***Неудовлетворительно***» – менее 50% правильных ответов.

5.3.3 Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного,

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
		- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
		- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

6.1 Основная литература

1. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учебное пособие / М. И. Элияшева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 с. — ISBN 978-5-7638-3810-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/84173.html

6.2 Дополнительная литература

1. Кудряшов, А. А. Управление изменениями : методические указания по проведению лабораторных работ / А. А. Кудряшов. — Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/71893.html

6.3 Периодические издания для направления Менеджмент:

1. Вопросы экономики
2. Российская газета
3. Российский журнал менеджмента

6.4 Электронные библиотечные системы, электронные образовательные ресурсы и базы

1. **Электронно-библиотечная система (ЭБС) «ZNANIUM.COM»**

Режим доступа**:** http://www.znanium.com/

Авторизация по логину и паролю, полученному в библиотеке.

Доступ возможен с любого компьютера, подключенного к сети Интернет.

2. **Электронно-библиотечная система (ЭБС) «IPR BOOKS»**

Режим доступа: https:// **www.iprbookshop.ru** /

Авторизация в читальном зале библиотеки и далее доступ с любого компьютера, подключенного к сети Интернет.

3. **Справочная Правовая Система КонсультантПлюс**

Режим доступа**:** http://www.consultant.ru/

Доступ в компьютерных классах, учебном зале судебных заседаний, читальном зале библиотеки.

4. **Справочная Правовая Система Гарант**

Режим доступа**:** http://www.garant.ru/

Доступ в компьютерных классах, учебном зале судебных заседаний, читальном зале библиотеки.

5. **Президент Российской Федерации**

Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/page3.html**

Доступ свободный

6. **Правительство Российской Федерации**

Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/ministry/isp-vlast44.html**

Доступ свободный

7. **Федеральное собрание Российской Федерации**

Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/page7.html**

Доступ свободный

8. **Счетная палата Российской Федерации**

Режим доступа: **http://audit.gov.ru/**

Доступ свободный

9. **Генеральная прокуратура Российской Федерации**

Режим доступа: **http://www.genproc.gov.ru/**

Доступ свободный

10. **Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации**

Режим доступа: **http://ombudsmanrf.org/**

Доступ свободный

11. **Официальный сайт мэра Москвы**

Режим доступа: **https://www.mos.ru/**

Доступ свободный

12. **Московская городская Дума**

Режим доступа: **https://duma.mos.ru/ru/**

Доступ свободный

13. **Правительство Московской области**

Режим доступа: **https://mosreg.ru/**

Доступ свободный

14. **Московская областная Дума**

Режим доступа: **https://www.mosoblduma.ru/**

Доступ свободный

15. **Федеральный информационный фонд стандартов (профессиональная база данных)**

Режим доступа: http://www.gostinfo.ru/pages/Maintask/fund/

Доступ свободный

16. **Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база**

данных)

Режим доступа: http://data.gov.ru/
Доступ свободный

17. Федеральная государственная информационная система территориального планирования (профессиональная база данных)

Режим доступа: https://fgistp.economy.gov.ru/
Доступ свободный

18. База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности

Режим доступа: http://www.baza-r.ru/enterprises/
Доступ свободный

19. База данных по культурным ресурсам, культурным наследиям Министерства культуры РФ

Режим доступа: http://opendata.mkrf.ru/opendata/
Доступ свободный

20. Информационно-справочная система Административно-управленческого портала

Режим доступа: http://www.aup.ru/
Доступ свободный

21. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства

Режим доступа: https://ofd.nalog.ru/
Доступ свободный

22. «История России - Федеральный портал История.РФ» (база данных материалов по истории) (профессиональная база данных)

Режим доступа: http://www.histrf.ru
Доступ свободный

23. Безопасность жизнедеятельности (профессиональная база данных)

Режим доступа: http://www.kornienko-ev.ru/BCYD/index.html
Доступ свободный

24. Информационно образовательный портал по безопасности (профессиональная база данных)

Режим доступа: http://0bj.ru/
Доступ свободный

25. Основы безопасности жизнедеятельности. Научно-методический и информационный журнал (профессиональная база данных)

Режим доступа: http://spasedu.ru/студентам/
Доступ свободный

26. Информационный ресурс Охрана труда (профессиональная база данных)

Режим доступа: http://ohrana-bgd.ru/
Доступ свободный

27. Информационный ресурс Административно-управленческий портал

Режим доступа: http:// **www.aup.ru/management**
Доступ свободный

28. Судебные и нормативные акты РФ - база судебных актов, судебных решений и

нормативных документов (профессиональная база данных)

Режим доступа: http://sudact.ru/
Доступ свободный

29. Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие» (профессиональная база данных)

Режим доступа: https://sudrf.ru/
Доступ свободный

30. База данных показателей муниципальных образований (профессиональная база данных)

Режим доступа: http://www.gks.ru/dbscripts/munst/
Доступ свободный

31. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент»

Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/
Доступ свободный

32. Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия)

Режим доступа: https://uisrussia.msu.ru/
Доступ свободный

7. Перечень лицензионного программного обеспечения, необходимого для освоения дисциплины

1. Операционная система Microsoft Win Pro 7.
2. Офисный пакет приложений Microsoft Office,
3. Microsoft Power Point.
4. ПО 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях.
5. OpenOffice (Apache OpenOffice):

Модуль	Название	Статус	Назначение
	Apache OpenOffice.org Writer	Свободно распространяемое программное обеспечение	Текстовый процессор и визуальный редактор HTML
	Apache OpenOffice.org Calc	Свободно распространяемое программное обеспечение	Табличный процессор
	Apache OpenOffice.org Impress	Свободно распространяемое программное обеспечение	Программа подготовки презентаций
	Apache OpenOffice.org Base	Свободно распространяемое программное обеспечение	Механизм подключения к внешним СУБД и встроенная СУБД HSQLDB
	Apache OpenOffice.org Draw	Свободно распространяемое программное обеспечение	Векторный графический редактор
	Apache OpenOffice.org Math	Свободно распространяемое программное обеспечение	Редактор формул

8. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программа может быть адаптирована для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья различных нозологий по личному заявлению обучающегося (законного представителя) на основании рекомендаций заключения психолого-медико-педагогической комиссии.

Обучающимся инвалидам и лицам с ОВЗ по заявлению предоставляются специальные технические средства, услуги ассистента (помощника), оказывающего необходимую техническую помощь.

Автор (составитель):

Оценочные средства разработаны коллективом кафедры экономики, менеджмента и таможенного дела