



**Министерство науки и высшего образования Российской
Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования**

«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление изменениями

Факультет управления Кафедра Менеджмент

Образовательная программа

38.04.02- Менеджмент

Направленность (профиль) программы

«Управление развитием бизнесом»

Уровень высшего образования

магистратура

Форма обучения

Очная

**Статус дисциплины: входит в часть ОПОП, формируемую
участниками образовательных отношений**

Махачкала- 2021 год

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» составлена в 2021 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.02. Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 952» .

Разработчик: Кафедра «Менеджмент»

Гусейнов А.Г., к.э.н., доц.

Рабочая программа дисциплины одобрена:

на заседании кафедры «Менеджмент» от 17.06.2021 г., протокол № 10

Зав. кафедрой _____Магомедбеков Г.У

на заседании Учебно-методическая комиссия факультета управления

от 01. 02.2021г. протокол №__

Председатель _____ Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно - методическим управлением 02.07.2021г.

Гасангаджиева А.Г. _____

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

1.Цели освоения дисциплины

2.Место дисциплины в структуре ОПОП магистратуры

3.Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения)

4.Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

5.Образовательные технологии

6.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.

7.3. Типовые контрольные задания

7.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

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

9.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

10.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

11.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.

12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Управление изменениями» входит в часть ОПОП, формируемую участниками образовательных отношений, программы магистратуры по направлению 38.04.02 - Менеджмент направленность (профиль) программы «Управление развитием бизнесом»

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой «Менеджмент»

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с проблемами поведения организационной системы в целом и поведения людей в организации; вопросы результативности организации; развитие культуры организации и культуры поведения отдельной личности в организации.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций выпускника: универсальных УК-2, профессиональных – ПК-7

Преподавание дисциплины предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение следующих видов контроля: текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме экзамена.

Объем дисциплины 4 зачетных единиц, в том числе 144ч. в академических часах по видам учебных занятий

В структуре курса лежат проблемы поведения организационной системы в целом и поведения людей в организации; вопросы результативности организации; развитие культуры организации и культуры поведения отдельной личности в организации.

Курс «Управление изменениями» ориентирован на привитие студентам профессиональных навыков, необходимых в реальной управленческой деятельности. Традиционно к проблемам организационного управления относят: самосознание, управление стрессами, межличностные коммуникации, умение мотивировать сотрудников, руководить ими, в том числе, проявляя лидерские качества. В курсе одновременно рассматриваются методологические проблемы и конкретные рекомендации успешных менеджеров. В значительной степени обучение предполагает выработку у студентов навыков работы над собой в целях профессионального роста.

Программа дисциплины предусматривает проведение лекционных занятий, групповую работу студентов на семинарах. Курс предполагает помимо теоретических занятий семинарские занятия. Самостоятельная работа предусматривает освоение предложенной для изучения литературы. Курс завершается зачетом.

Форма обучения- очная

Семестр	Учебные занятия							пр ой ди с зач
	в том числе							
	Контактная работа обучающихся с преподавателем							
	Всего	из них					СРС, в том числ е экза мен	
Лекции		Лабораторные занятия	Практические занятия	К СР	консульт ации			
1	144	12		12			120 (84+ 36)	экз

1.Цели освоения дисциплины.

Целью изучения курса «Управление изменениями» является получение студентами представления о содержании управления изменениями как научной дисциплины, ознакомление их с основными понятиями, принципами, методологией, методиками планирования и анализа бизнеса. Курс предусматривает систематизацию, закрепление и расширение теоретических и практических знаний по проблемам планирования.

Методика изучения курса предполагает использование таких форм проведения занятий, как лекции, семинары, самостоятельное изучение ряда вопросов, глубокое и творческое исследование отдельной темы, отраженной в реферативной работе. Итоговой формой контроля знаний студентов является зачет.

Целью дисциплины «Управление изменениями» является:

-- воспитание у студентов чувства ответственности, закладка нравственных, эстетических норм поведения в обществе и коллективе, формирование патриотических взглядов, мотивов социального поведения и действий, финансово-экономического мировоззрения, способностей придерживаться законов и норм поведения, принятых в обществе и в своей профессиональной среде;

_ ознакомление студентов с основными понятиями управления современного стратегического анализа;

- ознакомление студентов с основными методами и практическим

применением в различных сферах управления современного стратегического анализа как способа выявления и развития конкурентных преимуществ компании.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических подходов к проведению изменений;
- изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- изучение форм и методов проведения изменений в организации;
- рассмотрение особенностей проведения изменений применительно к отдельным функциональным блокам.;
- рассмотрение практического применения теории и методологии проведения изменений на предприятиях.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП магистратуры по направлению «Менеджмент».

Дисциплина «Управление изменениями» входит в часть ОПОП, формируемую участниками образовательных отношений, программы магистратуры по направлению 38.04.02 - Менеджмент направленность (профиль) программы «Управление развитием бизнесом» Данная дисциплина базируется на знаниях основ «Организационное поведение», «Бизнес - планирование», «Креативный менеджмент».

Освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее для изучения дисциплин: «Теория управления», «Стратегический менеджмент», «Теория организации».

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения) .

Код и наименование компетенции из ОПОП	Код и наименование индикатора достижения компетенций (в соответствии с ОПОП	Планируемые результаты обучения	Процедура освоения
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК – 2.1. Определяет этапы реализации проекта, круг задач в рамках поставленной цели и связи между ними УК – 2.2. Предлагает способы реализации проекта и решения поставленных задач, формулирует ожидаемые результаты, оценивает предложенные варианты с точки	Знает: виды ресурсов и ограничений, основные методы оценки разных способов решения профессиональных задач. Умеет: проводить анализ поставленной цели и формулировать задачи, необходимые для ее достижения ,анализировать альтернативные варианты	Устный опрос, письменный опрос

	зрения соответствия цели проекта УК – 2.3. Планирует реализацию этапов проекта в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов, ограничений, действующих правовых норм УК - 2.4. Выполняет задачи в зоне своей ответственности с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости корректирует способы решения задач УК – 2.5. Представляет результаты проекта, предлагает варианты их использования и/или совершенствования	Владеет: методиками разработки цели и задач проекта, Методами оценки потребности в ресурсах, продолжительности.	
--	--	--	--

4. Объем, структура и содержание дисциплины.

4.1 Курс «Управление изменениями» рассчитан на 4 зачетные единицы общей трудоемкости 144 часа.

Структура дисциплины.

№ п/ п	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости (<i>по неделям семестра</i>) Форма промежуточной аттестации (<i>по семестрам</i>)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Контроль самост. раб.		

	МОДУЛЬ 1. Особенности организации как социально-экономической системы							
	Тема 1. Особенности организации как социально-экономической системы		18	2	2		14	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка конспекта
	Тема 2. Модели организационного развития		18	2	2		14	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка заданий
	Итого по модулю 1		36	4	4		28	
Модуль 2. Технологии организационных изменений								
	Тема 4. Организационное сопротивление изменениям		18	2	2		14	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка заданий
	Тема 5. Организационная культура		18	2	2		14	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка конспекта
	Итого по модулю 2		36	4	4		28	
Модуль 3. Управление бизнес-процессами								
	Тема 6. Реструктуризация организации		18	2	2		14	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка заданий
	Тема 7. Управление бизнес-процессами		18	2	2		14	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка конспекта
	Итого по модулю		36	4	4		28	
	Экзамен		36					
	Всего		144	12	12		84	

Модуль 1. Особенности организации как социально-экономической системы

Тема1. Модели организационных изменений

1.Рациональный инкрементализм Минцберга и Куина. 2.Модель организационных изменений К.Левина. 3.Модель конгруэнтности организационного поведения Надлера и Ташмена. 4.Теория E организационных изменений Бира.

Тема 2. Организационное сопротивление изменениям

- 1.Причины сопротивления изменениям.
- 2.Виды сопротивления: социальные и технологические аспекты.
3. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Модуль 2. Технологии организационных изменений

Тема 4. Организационная культура

- 1.Содержание организационной культуры.
2. Организационное развитие как метод изменения организационной культуры.
- 3.Уровни организационной культуры Э. Шайну.
- 4.Типы организационной культуры Дилл, Акофф, Хэнди, Камерон

Тема 5.

Организационная культура

Прикладные приемы организационных изменений. .Управление по целям.
Командообразование. Тренинг на основе управленческой решетки Блейка и Моутона.
Межгрупповое конфронтационное совещание.

Модуль 3. Управление бизнес-процессами

Тема 6. Реструктуризация организации

Построение организационной структуры с использованием различных подходов.
Анализ организационной структуры.
Условия проведения реструктуризации.
Этапы проведения реструктуризации.

Тема 7.Управление бизнес-процессами

Процессный подход в анализе организации.
Проблемы эффективности самостоятельных бизнес-процессов и их комплекса.
Методы проведения оптимизации бизнес-процессов.
Концепции реинжиниринга. Этапы проведения реинжиниринга.

Темы практических или семинарских занятий

Тема 1. Особенности организации как социально-экономической системы

- 1.Системный подход к построению организации.
2. Характеристика основных элементов и связей в организации.
3. Влияние внешней среды на формирование организации.

литература: 1,4,5,11

Тема 2. Модели организационного развития

- 1.Концепция фазовой трансформации бизнеса Грейнера.
- 2.Модель жизненного цикла И.Адизеса.

Литература: 2,3, 7

Модуль 2. Технологии организационных изменений

Тема 4. Организационное сопротивление изменениям

- 1.Причины сопротивления изменениям .
- 2.Виды сопротивления: социальные и технологические аспекты.

литература: 5,6,15

Тема 5. Технологии организационных изменений

- 1.Прикладные приемы организационных изменений.
- 2.Управление по целям. Командообразование.
- 3.Тренинг на основе управленческой решетки Блейка и Моутона. 4. Межгрупповое конфронтационное совещание.

Литература: 1,4,5,16

Модуль 3. Управление бизнес-процессами

Тема 6. Реструктуризация организации

- 1.Построение организационной структуры с использованием различных подходов.
- 2.Анализ организационной структуры.
- 3.Условия проведения реструктуризации.
- 4.Этапы проведения реструктуризации.

литература:2,6,8,10

Тема 7. Управление бизнес-процессами

- 1.Процессный подход в анализе организации.
- 2.Проблемы эффективности самостоятельных бизнес-процессов и их комплекса.
- 3.Методы проведения оптимизации бизнес-процессов.
- 4.Концепции реинжиниринга. Этапы проведения реинжиниринга.

Литература: 1,13,12

5.Образовательные технологии

С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий:

- во время лекционных занятий используется презентация с применением слайдов с графическим и табличным материалом, что повышает наглядность и информативность используемого теоретического материала;
- практические занятия предусматривают использование групповой формы обучения, которая позволяет студентам эффективно взаимодействовать в микрогруппах при обсуждении теоретического материала;
- использование кейс–метода (проблемно–ориентированного подхода), то есть анализ и обсуждение в микрогруппах конкретной деловой ситуации из практического опыта средневековой жизни;
- использование тестов для контроля знаний во время текущих аттестаций и промежуточной аттестации;
- подготовка рефератов и докладов по самостоятельной работе студентов и выступление с докладом перед аудиторией, что способствует формированию навыков устного выступления по изучаемой теме и активизирует познавательную активность студентов.

Предусмотрены также встречи с представителями предпринимательских структур, государственных и общественных организаций, мастер-классы специалистов.

Занятия, проводимые в интерактивной форме:

Методы	Лекции (час)	Практические /семинарские Занятия (час)	Всего
Работа в команде	2	2	4
«Мозговой штурм» (атака)	2	2	4
Работа в группах	2	2	4
Выступление в роли обучающего	2	2	4
Итого интерактивных занятий	8	8	16

- Использование технологий, развивающих навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества (чтение интерактивных лекций, проведение групповых дискуссий и проектов, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей, проведение ролевых игр, тренингов и других технологий), преподавание дисциплин в форме авторских курсов по программам, составленным на основе результатов исследований научных школ вуза, учитывающих региональную и профессиональную специфику при условии реализации содержания образования и формировании компетенций выпускника, определяемых настоящим ФГОС.
- Вузовская лекция должна выполнять не только информационную функцию, но также и мотивационную, воспитательную и обучающую.
- **Информационная функция** лекции предполагает передачу необходимой информации по теме, которая должна стать основой для дальнейшей самостоятельной работы студента.
- **Мотивационная функция** должна заключаться в стимулировании интереса студентов к науке. На лекции необходимо заинтересовывать, озадачить студентов с целью выработки у них желания дальнейшего изучения той или иной экономической проблемы.
- **Воспитательная функция** ориентирована на формирование у молодого поколения чувства ответственности, закладку нравственных, эстетических норм поведения в обществе и коллективе, формирование патриотических взглядов, мотивов социального поведения и действий, финансово-экономического мировоззрения.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа студентов должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы, их содержание и форма контроля приведены в форме таблицы.

Наименование тем	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
МОДУЛЬ 1. Особенности организации как социально-экономической системы		
Тема 1. Модели организационных	Работа с учебной литературой (по конспектам лекций, учебной и научной	Опрос, оценка

изменения.	литературе), поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации. Подготовка реферата. Работа с тестами и вопросами для самоконтроля.	выступлений, защита реферата,
Тема 2. Организационное сопротивление изменениям	Работа с учебной литературой (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации. Подготовка реферата. Работа с тестами и вопросами для самоконтроля.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата,
Модуль 2 Технологии организационных изменений		
Тема 3. Управление бизнес-процессами	Работа с учебной литературой (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации. Подготовка реферата. Работа с тестами и вопросами для самоконтроля.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата,
Тема 4. Концепция обучающейся организации	Работа с учебной литературой (по конспектам лекций, учебной и научной литературе), поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации. Подготовка реферата. Работа с тестами и вопросами для самоконтроля.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата,

6 Изучение дисциплины «Управление изменениями» предполагает проведение лекций, семинарских и практических занятий, выполнение рефератов и самостоятельную работу студентов. Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине заключается в изучении рекомендуемой литературы и нормативных актов, переданной на самостоятельное изучение, изучений примеров из практики, подготовке научных докладов, а также рефератов.

Выполнение реферата направлено на изучение студентами актуальных вопросов, связанных с разработкой коммуникационной политики предприятия, формирование у студентов навыков критического осмысления действительности и выработку на основе анализа самостоятельных управленческих решений.

Реферат - письменная аналитическая работа, предусмотренная учебным планом по одному из актуальных вопросов теории или практики в рамках учебной дисциплины.

Каждому студенту предоставляется право выбора темы реферата из рекомендованного кафедрой списка. При выборе темы необходимо учитывать наличие источников базы, начальные знания по теме, опыт практической работы, личный интерес к анализу избираемой проблемы. Определившись с темой, найти учебную, научную литературу, статьи в журналах. Прежде чем приступить к изложению материала, студент должен продумать план написания реферата, выработать строгую логику изложения, проработать аргументацию к основным теоретическим положениям, сформулировать возможные выводы по каждому разделу, чтобы в заключительной части текста можно было представить обобщенные выводы по теме, обеспечивающие смысловую завершенность исследования.

Реферат состоит из введения, основной части и заключения, а также списка использованной литературы. Как правило, во введении раскрывается актуальность темы, объект и предмет анализа, цель и задачи исследования проблемы. В основной части определяются ключевые понятия, их связи и отношения, формулируются основные положения, вытекающие из анализа научных источников, юридических и иных

документов, материалов практики. В заключении подводятся итоги авторского исследования, делаются выводы, предлагаются практические рекомендации по исследуемой проблеме. Объем реферата - не более 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервал.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

7.1 Типовые контрольные задания

Образец тестового задания к первому модулю

1 вариант

1. Рациональный инкрементализм означает?

- А. Стратегию малого предприятия.
- Б. Теорию поэтапного проведения изменения.
- В. Поддержание динамического равновесия с окружением.
- Г. Специфическую форму бизнеса.
- Д. Планирование организационных изменений.

2. К основным видам организационных изменений относится:

- А. Изменение целей и продукта.
- Б. Изменение структуры и технологии.
- В. Верные ответы: "А", "Б".
- Г. Изменение внешней среды.
- Д. Верные ответы: "А", "Б", "Г".

3. В чем выражается основная цель изменений?

- А. В повышении эффективности производства.
- Б. В приспособлении к новым условиям хозяйствования.
- В. В адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
- Г. В учете потребностей персонала.
- Д. Верные ответы: "А", "Б", "Г".

4. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:

- А. Соответствие стратегических целей и технологических возможностей предприятия.
- Б. Определение ограничений на изменение.
- В. Сопротивление изменениям.
- Г. Власть и контроль.
- Д. Верные ответы: "В", "Г".

5. К причинам организационных изменений относятся:

- А. Зависимость внутренней и внешней среды организации.
- Б. Наличие кризиса.
- В. Убыточная работа предприятия.
- Г. Верные ответы: "А", "Б".
- Д. Верные ответы: "А", "В".

6. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера не предполагается:

- А. Анализ технологии, используемой в организации.
- Б. Обеспечение участия в изменениях.
- В. поддержание источников стабильности.

- Г. Введение поощрений за нужное поведение.
- Д. Все ответы не верны.

7. Стадия регулярного менеджмента используется в описании:

- А. Концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера.
- Б. Модели жизненного цикла Адизеса.
- В. Модели "кривая перемен" Дака.
- Г. Ответы верны: "А", "Б".
- Д. Ответы верны: "А", "В".

8. Кризис автономии в концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера:

- А. Означает усиление самостоятельности обособленных подразделений.
- Б. Означает отсутствие самостоятельности обособленных подразделений.
- В. Отсутствует как понятие.
- Г. Заканчивается переходом к этапу координации ресурсов.
- Д. Ответы верны: "А", "Г".

9. Принципиальное различие теории Е Бира от теории Е Нориа заключается:

- А. В примате финансовых целей в изменениях.
- Б. В вовлечении сотрудников в процесс принятия решений.
- В. В участии консультантов в изменениях.
- Г. Ответы верны: "А", "В".

10. Что такое Салем-сити в модели Адизеса?

- А. Стадия развития в организации.
- Б. Доминирование межличностных конфликтов.
- В. В модели не используется.
- Г. Ответы верны: "А", "Б".

2 Вариант

1. Теория Е Бира используется на практике:

- А. При больших масштабах организации.
- Б. При инициативном персонале.
- В. При демократичном стиле управления.
- Г. При автократичном стиле управления.
- Д. Ответы верны: "А", "Г".

2. Модель К. Левина включает следующие фазы:

- А. Младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
- Б. Младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
- В. Размораживание, движение, замораживание.
- Г. Ни один ответ не верен.

3. Трехмерное пространство это:

- А. Взаимодействие структурного, функционального и временного в организации.
- Б. Компонент процесса преобразований по McRinsey.
- В. Механизм описания организации.
- Г. Важнейший элемент механизма проведения изменений.

4. Сопротивление изменениям объясняется:

- А. Изменением в балансе власти.

- Б. особенностями человеческой психики.
- В. Ошибками в управлении.
- Г. угрозой сложившимся социальным отношениям.
- Д. Ответы верны: "А", "В", "Г".

5. Основные виды сопротивления включают:

- А. Логическое, психологическое, технологическое.
- Б. Логическое, психологическое, социальное.
- В. Интуитивное социальное и логическое,
- Г. Субъективное, объективное и ситуационное.
- Д. Ответы: "Г", "В".

6. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:

- А. Необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
- Б. В большинстве случаев дорогостоящий метод.
- В. используется при необходимости адаптации сотрудников.
- Г. Сравнительно быстрое решение проблемы.
- Д. Ответы: "А", "Б".

7. Вовлечение сотрудников в изменения:

- А. Требуется много времени на процесс.
- Б. Снижает эффективность изменения.
- В. Приводит к возникновению проблем в будущем.
- Г. Предпочтительнее принуждения.
- Д. Ответы: "А", "Б".

8. Организационная культура это

- А. Элемент внешней среды организации.
- Б. Набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.
- В. Один из объектов намеченного изменения.
- Г. Объект внимания в "обучающейся организации".
- Д. Ответы: "Г", "Б".

9. Культура жесткого подхода предполагает

- А. Высокий риск деятельности и быструю реакцию на события.
- Б. Небольшой риск деятельности и быструю реакцию на события.
- В. Высокий риск деятельности и длительную реакцию на события.
- Г. Небольшой риск деятельности и длительную реакцию на события.
- Д. Верных ответов нет

10. Организационная культура:

- А. Придает здравый смысл.
- Б. Стабилизирует социальную систему.
- В. Упрощает задачи управления.
- Г. Верны ответы "А", "Б".

Тематика рефератов

1. Реализация моделей организационных изменений в деятельности крупных организаций.
2. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивлений.
3. Решение проблемы власти в условиях реструктуризации.

4. Формирование корпоративной культуры.
5. Диагностика и оптимизация бизнес-процессов.
6. Комплексный подход к преодолению сопротивления в организации.
7. Планирование организационных изменений.
8. Взаимосвязь технологических и организационных процессов в системе управления изменениями .
9. Формирование системы управления изменениями в малых предприятиях.
10. Реинжиниринг деятельности торгово-посреднической организации.
11. Внедрение современных информационных технологий в управление организацией.
12. Методы внедрения изменений на предприятиях машиностроения.
13. Разработка системы совершенствования организационной культуры.
14. Развитие системы управления финансовыми потоками.
15. Решение проблемы эффективности в развитии организационной культуры.
16. Применение метода эксперимента в в проведении организационных изменений.
17. Оптимизация организационной структуры к требованиям эффективности.
18. Совершенствование методов мотивации в обеспечение организационного изменения.
19. Разработка стратегии проведения изменений.
20. Анализ условий совершенствования организации.
21. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
22. Совершенствование организации и ориентация на потребителя.
23. Взаимодействие производственной, финансовой и коммерческой подсистем в условиях изменений.
24. Оптимизация бизнес-процессов в коммерческих организациях.
25. Совершенствование оперативного управления в процессе эволюционных изменений.

Контрольные вопросы к экзамену для промежуточного контроля

1. Сущность планирования и плана
2. Проблемы российской практики планирования
3. Планирование как область знания
4. Типы планирования и виды планов
5. Подходы к организации планирования
6. Принципы планирования
7. Перемены и неопределенность в современном бизнесе
8. Сущность стратегического планирования
9. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи
10. Характеристики процесса бизнес-планирования
11. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса
12. Методы планирования и прогнозирования
13. Информационное обеспечение планирования
14. Плановые показатели, нормы и нормативы
15. Понятие бизнес-идеи

- 16.Источники и методы выработки бизнес-идей
- 17.Содержание бизнес-идеи и способы ее представления
- 18.Презентация бизнес-идеи
- 19.Сущность и значение бизнес-модели
- 20.Структура бизнес-модели и критерии ее оценки
- 21.Основные этапы разработки бизнес-плана
- 22.Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана
- 23.Титульный лист бизнес-плана
- 24.Оглавление бизнес-плана
- 25.Резюме бизнес-плана
- 26.Краткое содержание бизнес-плана
- 27.Описание бизнеса (общее описание компании)
- 28.Описание бизнеса (анализ отрасли).
- 29.Описание бизнеса (цели компании).
- 30.Описание бизнеса (продукты и услуги).
- 31.Общее описание рынка и его целевых сегментов
- 32.Определение спроса на продукты (услуги)
- 33.Анализ конкурентов
- 34.План продаж
- 35.Стратегия маркетинга
- 36.План производства (описание местоположения)
- 37.План производства (производственный процесс и его обеспечение) 38.План производства (инвестиционные затраты)
- 39.План производства (производственные затраты)
- 40.План производства (операционные конкурентные преимущества)
- 41.Организационный план (организационная структура управления)
- 42.Организационный план (сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании)
- 43.Организационный план (кадровая политика и развитие персонала)
- 44.Организационный план (календарный план работ по реализации проекта)
- 45.Финансовый план (базовые предположения)
- 46.Финансовый план (план прибылей и убытков)

- 47. Финансовый план (план денежных потоков)
- 48. Финансовый план (прогнозный баланс)
- 49. Финансовый план (инвестиционный план и финансирование проекта)
- 50. Виды рисков
- 51. Анализ рисков
- 52. Показатели для финансового анализа
- 53. Основные экономические показатели бизнес-среды
- 54. Экономические показатели внутренней среды проекта¹⁶
- 55. Анализ безубыточности
- 56. Оценка и анализ экономической эффективности проектов
- 57. Анализ чувствительности

7.2. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценка за модуль определяется как сумма баллов за текущую и контрольную работу. Коэффициент весомости баллов, набранных за текущую и контрольную работу, составляет 0,5/0,5.

Текущая работа включает оценку аудиторной и самостоятельной работы.

Оценка знаний студента на практическом занятии (аудиторная работа) производится по 100-балльной шкале.

Оценка самостоятельной работы студента (написание эссе, подготовка доклада, выполнение домашней контрольной работы и др.) также осуществляется по 100-балльной шкале.

Для определения среднего балла за текущую работу суммируются баллы, полученные за аудиторную и самостоятельную работу, полученная сумма делится на количество полученных оценок.

Итоговый балл за текущую работу определяется как произведение среднего балла за текущую работу и коэффициента весомости.

Если студент пропустил занятие без уважительной причины, то это занятие оценивается в 0 баллов и учитывается при подсчете среднего балла за текущую работу.

Если студент пропустил занятие по уважительной причине, подтвержденной документально, то преподаватель может принять у него отработку и поставить определенное количество баллов за занятие. Если преподаватель по тем или иным причинам не принимает отработку, то это занятие при делении суммарного балла не учитывается.

Контрольная работа за модуль также оценивается по 100-балльной шкале. Итоговый балл за контрольную работу определяется как произведение баллов за контрольную работу и коэффициента весомости.

Критерии оценок аудиторной работы студентов по 100-балльной шкале:

«0 баллов» - студент не смог ответить ни на один из поставленных вопросов

«10-50 баллов» - обнаружено незнание большей части изучаемого материала, есть слабые знания по некоторым аспектам рассматриваемых вопросов

«51-65 баллов» - неполно раскрыто содержание материала, студент дает ответы на некоторые рассматриваемые вопросы, показывает общее понимание, но допускает ошибки

«66-85 баллов» - студент дает почти полные ответы на поставленные вопросы с небольшими проблемами в изложении. Делает самостоятельные выводы, имеет собственные суждения.

«86-90 баллов» - студент полно раскрыл содержание материала, на все поставленные вопросы готов дать абсолютно полные ответы, дополненные собственными суждениями, выводами. Студент подготовил и отвечает дополнительный материал по рассматриваемым вопросам.

Таблица перевода рейтингового балла в «5»-балльную шкалу

Итоговая сумма баллов по дисциплине по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
0-50	Неудовлетворительно
51-65	Удовлетворительно
66-85	Хорошо
86-100	Отлично

Критерии оценки реферата.

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.

Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму реферата.

Рецензент должен чётко сформулировать замечание и вопросы, желательно со ссылками на работу (можно на конкретные страницы работы), на исследования и фактические данные, которые не учёл автор.

Рецензент может также указать: обращался ли студент к теме ранее (рефераты, письменные работы, творческие работы, олимпиадные работы и пр.) и есть ли какие-либо предварительные результаты; как выпускник вёл работу (план, промежуточные этапы, консультация, доработка и переработка написанного или отсутствие чёткого плана, отказ от рекомендаций руководителя).

В конце рецензии руководитель и консультант, учитывая сказанное, определяют оценку. Рецензент сообщает замечание и вопросы учащемуся за несколько дней до защиты.

Студент представляет реферат на рецензию не позднее чем за неделю до экзамена. Рецензентом является научный руководитель. Опыт показывает, что целесообразно

ознакомить ученика с рецензией за несколько дней до защиты. Оппонентов назначает председатель аттестационной комиссии по предложению научного руководителя. Аттестационная комиссия на экзамене знакомится с рецензией на представленную работу и выставляет оценку после защиты реферата. Для устного выступления ученику достаточно 10-20 минут (примерно столько времени отвечает по билетам на экзамене).

Оценка 86-100 ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: 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 66-85 – 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 51-65 – 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 1-50 – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Оценка 0 – реферат выпускником не представлен.

Критерии оценки самостоятельной работы студентов (заданий, выступлений, кейсов)

Оценка 86-100 ставится тогда, когда: Студент свободно применяет знания на практике; Не допускает ошибок в воспроизведении изученного материала; Студент выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется в ответах на видоизмененные вопросы; Студент усваивает весь объём программного материала. Материал оформлен аккуратно в соответствии с требованиями;

Оценка 66-85 ставится тогда, когда: Студент знает весь изученный материал; Отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя; Студент умеет применять полученные знания на практике; В условных ответах не допускает серьезных ошибок, легко устраняет определенные неточности с помощью дополнительных вопросов преподавателя; Материал оформлен недостаточно аккуратно и в соответствии с требованиями; 19

Оценка 51-65 ставится тогда, когда: Студент обнаруживает освоение основного материала, но испытывает затруднения при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных дополняющих вопросов преподавателя; Предпочитает отвечать на вопросы воспроизводящего характера и испытывает затруднения при ответах на воспроизводящие вопросы; Материал оформлен не аккуратно или не в соответствии с требованиями;

Оценка 1-50 ставится тогда, когда: У студента имеются отдельные представления об изучаемом материале, но все, же большая часть не усвоена; Материал оформлен не в соответствии с требованиями.

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

Основная литература

1. Афонин П.Н. Методология инновационное управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для специальности «Таможенное дело» / П.Н. Афонин, Д.Н. Афонин. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Интермедия, 2016. — 264 с. (IPRBOOKS). (экз-4) Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/>

2. 1.Байе, Майкл Р.

- Управленческая экономика и стратегия бизнеса : Учеб. пособие для вузов / Байе, Майкл Р. ; Пер. с англ. под ред. А.М.Никитина. - М. : ЮНИТИ, 2017. - 743 с. (экз-4)
- 3.Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. -М.: 2018. (экз-1)
4. Внедрение управления по результатам в деятельность органов государственной власти [Электронный ресурс] : промежуточные итоги и предложения по дальнейшему развитию / В.Н. Южаков [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дело, 2017. — 176 с. (IPRBOOKS). (экз-2) Режим доступа:<http://www.iprbookshop.ru/>
- 5.Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. -М.: Экономика, 2018.

6. Коваленко Б.Б. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б.Б. Коваленко. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2015. — 131 с. .(IPRBOOKS). Режим доступа:<http://www.iprbookshop.ru/>

Дополнительная литература

1.Анискин, Юрий Петрович.

- Организация и управление малым бизнесом : [Учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг."] / Анискин, Юрий Петрович ; Рос. междунар. акад. туризма. - М. : Финансы и статистика, 2015. - 152 с. ; 21 см. - Библиогр.: с.151.
2. Пятецкий В.Е. Управление бизнес-процессами – BPM3 [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.Е. Пятецкий. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2017. — 199 с. — 978-5-906846-75-4. .(IPRBOOKS).Режим доступа:<http://www.iprbookshop.ru/>
3. жонДжестон Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : практическое руководство по успешной реализации проектов / Джестон Джон, Нелис Йохан. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 648 с. — 978-5-9614-4350-9. .(IPRBOOKS). Режим доступа:<http://www.iprbookshop.ru/>
1. Белый Е.М. Управление проектами [Электронный ресурс] : конспект лекций / Е.М. Белый, И.Б. Романова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 79 с. — 978-5-4486-0061-6. .(IPRBOOKS).Режим доступа:<http://www.iprbookshop.ru/>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

1. eLIBRARY.RU[Электронный ресурс]: электронная библиотека /Науч. электрон.б-ка. — Москва, 1999 - . Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>. - Яз. рус., англ.
- 2.Moodle[Электронный ресурс]: система виртуального обучением: [база данных] / Даг.гос. ун-т. - Махачкала, г. - Доступ из сети ДГУ или, после регистрации из сети ун-та, из любой точки, имеющей доступ в интернет. - URL: <http://moodle.dgu.ru/>.
- 3.Электронный каталог НБ ДГУ [Электронный ресурс]: база данных содержит сведения о всех видах литературы, поступающих в фонд НБ ДГУ/Дагестанский гос. ун-т. - Махачкала, 2010 - Режим доступа: <http://elib.dgu.ru>, свободный.
4. Каталог ресурсов о туризме- Режим доступа: <http://www.topturizm.ru/>, (дата обращения 23.02.18).
5. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» / <http://www.biblioclub.ru/>
- 6.Единое окно доступа к образовательным ресурсам / <http://window.edu.ru/window/library>

10.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Основной целью лекционных занятий является изложение теоретических проблем дисциплины «Управление изменениями в проекте». Лекционные занятия

проводятся в следующей форме: преподаватель в устной форме излагает тему, а студенты записывают ее основные положения. Помимо теоретических положений, преподаватель приводит практические примеры и статистический материал, которые позволяют лучше понять теоретическую сущность излагаемой проблемы. Лекционный материал по дисциплине «Управление изменениями в проекте» включает 10 тем, программа изучения которых приведена в Рабочей программе по дисциплине.

Для закрепления теоретических знаний по изучаемым проблемам на лекциях проводятся семинарские занятия. Тематика семинарских занятий приведена в тематическом плане Рабочей программы, там же указано количество часов по темам. На семинарских занятиях студенты выполняют следующие задания: тесты; решение задач; решение проблемных ситуаций и т.д. Для этого необходимо изучение литературных источников, законодательных актов, список которых приведен в Рабочей программе по дисциплине

Управление изменениями – самостоятельная разработка в соответствии с определенными в методических рекомендациях требованиями, отражающая приобретенные студентом теоретические знания и практические навыки, умение работать с литературой, анализировать источники, делать обстоятельные и обоснованные выводы. Разработка учебного управления изменениями относится к учебной работе студентов, выполняется ими самостоятельно в течение семестра под руководством преподавателя, включает комплекс исследовательских и расчетных работ по выбранному бизнесу.

Подготовка к экзамену предполагает изучение конспектов лекций, рекомендуемой литературы и других источников, повторение материалов практических занятий

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.

Для проведения индивидуальных консультаций может использоваться электронная почта. Разработан учебный курс на электронной платформе Moodle.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

На факультете управления Дагестанского государственного университета имеются аудитории (405 ауд., 421 ауд., 408 ауд., 434 ауд.), оборудованные интерактивными, мультимедийными досками, проекторами, что позволяет читать лекции в формате презентаций, разработанных с помощью пакета прикладных программ MS Power Point, MicrosoftOffice, VisualStudio 2017, Windows 10, WindowsServer 2016, Visual StudioEnterprise 2017, KasperskySystemCenter 10, использовать наглядные, иллюстрированные материалы, обширную информацию в табличной и графической формах, пакет прикладных обучающих программ, а также электронные ресурсы сети Интернет.