

Министерство науки и высшего образования РФ

ФГБОУ ВО Уральский государственный лесотехнический университет

Социально-экономический институт

Кафедра экономики и экономической безопасности

Рабочая программа дисциплины

включая фонд оценочных средств и методические указания
для самостоятельной работы обучающихся

Б1.В.ДЭ.02.01 Управление изменениями

Направление подготовки 27.03.05 «Инноватика»

Направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью»

Квалификация – бакалавр

Количество зачётных единиц (часов) – 3 (108)

Екатеринбург 2025

Разработчик: к.п.н., доцент



И. В. Щепеткина

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и экономической безопасности

(протокол № 12 от «03» декабря 2025 года)

Заведующий кафедрой



С. И. Колесников

Рабочая программа рекомендована к использованию в учебном процессе методической комиссией и социально-экономического института

(протокол № 2 от «04» декабря 2025 года)

Председатель методической комиссии СЭИ



А. В. Чевардин

Рабочая программа утверждена директором социально-экономического института

Директор СЭИ



Ю. А. Капустина

«04» декабря 2025 г.

Оглавление

1. Общие положения4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы5
4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов6
 - 5.1. Трудоемкость разделов дисциплины6
 - 5.2. Содержание занятий лекционного типа7
 - 5.3. Темы и формы занятий семинарского типа9
 - 5.4. Детализация самостоятельной работы9
- 10
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине12
 - 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы12
 - 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания13
 - 7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы18
 - 7.4. Соответствие шкалы оценок и уровней сформированности компетенций36
8. Методические указания для самостоятельной работы обучающихся37
9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине38
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине39

1. Общие положения

Дисциплина «Управление изменениями» относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (блоку Б1.В.ДЭ) учебного плана, входящего в состав основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОПОП ВО) направления 27.03.05 «Инноватика», направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью».

Нормативно-методической базой для разработки рабочей программы учебной дисциплины «Управление изменениями» являются:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ;

- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденный приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. № 245;

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 31.07.2020 г. № 870;

- Приказ Минобрнауки России «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования» от 19.07.2022 г. № 662;

- Профессиональный стандарт 40.011 «Специалист по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.03.2014 г. № 121н;

- Профессиональный стандарт 40.206 «Специалист по управлению интеллектуальной собственностью и трансферу технологий», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07.09.2020 г. № 577н;

- Профессиональный стандарт 06.016 «Руководитель проектов в области информационных технологий», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 27.04.2023 № 369н;

- Учебный план образовательной программы высшего образования направления 27.03.05 «Инноватика», направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью», подготовки бакалавров по очной форме обучения, одобренный Ученым советом УГЛУТУ (протокол № 12 от 18.12.2025) и утвержденный ректором УГЛУТУ (18.12.2025).

Обучение по образовательной программе 27.03.05 «Инноватика», направленность (профиль) «Управление инновационной деятельностью» осуществляется на русском языке.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, владения и/или опыт деятельности, характеризующие этапы/уровни формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы в целом.

Целью освоения дисциплины является формирование способности к управлению организационными изменениями как формой реализации стратегических и операционных управленческих решений.

Задачи дисциплины:

- формирование у студентов общих научных представлений о содержании, важнейших процессах и методах проведения изменений в организации;
- изучение закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;

– формирование у студентов знаний и практических навыков диагностики состояния организации, выявления необходимости организационных изменений и применения методов управления изменениями;

– уяснение особенностей проведения изменений применительно к отдельным функциональным блокам организации.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей профессиональной компетенции:

ПК-3. Способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- причины и виды организационных изменений;
- модели управления организационными изменениями;
- изменения в жизненном цикле организации;
- методы управления изменениями в организационном поведении;
- методы изменения в управлении бизнес-процессами;
- основы разработки стратегии управления изменениями;
- способы оценки эффективности организационных изменений

уметь:

- планировать и осуществлять мероприятия по проведению организационных изменений;
- разрабатывать стратегию изменений;
- проектировать изменения организационной структуры;
- распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- анализировать факторы внешней и внутренней среды организации и оценивать их влияние на организацию;
- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации.

владеть:

- навыками принятия управленческих решений в области проведения организационных изменений;
- навыками разработки и реализации стратегии изменений в организации;
- навыками проектирования изменений, в том числе изменений организационной структуры;
- навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- навыками стратегического анализа;
- навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Данная учебная дисциплина относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (блоку Б1.В.ДЭ), что означает формирование в процессе обучения у студента организационно-управленческих знаний и профессиональной компетенции в рамках выбранного направления обучения. Освоение дисциплины «Управление изменениями» опирается на знания, умения и компетенции, приобретенные в процессе изучения обеспечивающих дисциплин. В свою очередь, изучение дисциплины «Управление изменениями» позволяет обучающимся быть подготовленными к изучению обеспечиваемых дисциплин (см. табл.).

Перечень обеспечивающих, сопутствующих и обеспечиваемых дисциплин

Обеспечивающие	Сопутствующие	Обеспечиваемые
	Финансовый учет и отчетность	Инновационное предпринимательство и бизнес-планирование Управление рисками в инновационной деятельности Производственная практика (организационно-управленческая практика) Выполнение, подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Указанные связи дисциплины дают обучающемуся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает требуемый теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности выпускника.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Вид учебной работы	Академические часы
Контактная работа с преподавателем*:	52,25
в том числе:	
занятия лекционного типа (ЛЗ)	18
занятия семинарского типа (практические занятия) (ПЗ)	34
промежуточная аттестация (ПА)	0,25
Самостоятельная работа обучающихся:	55,75
изучение теоретического курса	28
подготовка к текущему контролю	16
подготовка к промежуточной аттестации	11,75
Вид промежуточной аттестации	Зачет
Общая трудоемкость	108

*Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий, включает занятия лекционного типа, и (или) занятия семинарского типа, лабораторные занятия, и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающегося с преподавателем, а также аттестационные испытания промежуточной аттестации. Контактная работа может включать иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую и индивидуальную работу обучающихся с преподавателем. Часы контактной работы определяются Положением об организации и проведении контактной работы при реализации образовательных программ высшего образования, утвержденным Ученым советом УГЛТУ от 25 февраля 2020 года.

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов

5.1. Трудоемкость разделов дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	ЛЗ	ПЗ	Всего контактной работы	Самостоятельная работа
1	Тема 1. Природа организационных изменений	2	2	4	2
2	Тема 2. Концепция организационных изменений	2	4	6	6

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	ЛЗ	ПЗ	Всего контактной работы	Самостоя- тельная работа
3	Тема 3. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	2	4	6	6
4	Тема 4. Эволюция моделей организационных изменений	2	4	6	6
5	Тема 5. Стратегии изменений	2	4	6	4
6	Тема 6. Методы управления изменениями	2	4	6	6
7	Тема 7. Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями	2	4	6	6
8	Тема 8. Основные принципы управления процессом изменений	2	4	6	4
9	Тема 9. Мониторинг и контроль процесса изменений	2	4	6	4
Итого по разделам		18	34	52	44
Промежуточная аттестация		х	х	0,25	11,75
Всего		108			

5.2. Содержание занятий лекционного типа

Тема 1. Природа организационных изменений: Сущность понятия управление организационными изменениями. Связь управления изменениями в организации с другими дисциплинами. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению изменениями. Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера. Виды изменений деятельности компании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере, в которой происходят; по степени запланированности. Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований. Основные причины, побуждающие организации к переменам. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.

Тема 2. Концепция организационных изменений: Объективный характер процесса изменений. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений. Современные тенденции развития организаций. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Уровни организационных изменений. Характеристика основных изменений организации. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением. Выявление потребности в изменениях.

Тема 3. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления: Особенности понятия «сопротивление изменениям». Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен. Причины сопротивления изменениям. Характеристика личных и структурных барьеров. Стереотипы восприятия изменений. Фазы противодействия переменам. Формы сопротивления изменениям. Типы негативного отношения к изменениям. Подходы к преодолению сопротивления переменам. Концепция анализа силового поля перемен К. Левина. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам. Выявление сторонников и противников перемен. Способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

Тема 4. Эволюция моделей организационных изменений: Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель управления изменениями «EASIER». Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание» (1951г.). Модель Бекхарда (1969). Модель Тюрли (1979). Модель Бира и соавторов (1990). Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы. Алгоритм осуществления СТВ.

Тема 5. Стратегии изменений: Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Основным принципом стратегии осуществления изменений. Сущность понятия «стратегический континуум». Логика внедрения изменений. «Естественные законы» изменений. Основные виды стратегий изменений. Правила действий для пресечения новаторства. Требования к стратегиям изменений. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Учет особенностей процесса реализации стратегий изменений.

Тема 6. Методы управления изменениями: Основные методы управления изменениями. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Общий метод получения поддержки и уменьшения и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров». Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем. Стили проведения изменений в организации. Сравнительные характеристики разных стилей управления изменениями. Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров.

Тема 7. Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями: Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями. Способы стимулирования поиска новых идей, творчества, новаторства, проявления инициативы, изучение существующего опыта. Классические и современные концепции организационного развития (ОР). Цель и базовые установки ОР. Модель организационного развития Мак-Кинси «7S». Достоинства и ограничения ОР. Концепция обучающейся организации как ее развитие. Понятие и основной критерий возникновения обучающейся организации. Паутина интерактивных элементов обучающейся организации: лидерство, горизонтальная структура, наделение сотрудников властью, сильная культура, развивающиеся стратегии, коммуникации и общность информации. Изменение социального контракта. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры. Понятие, элементы и функции инновационной культуры. Внутренние и внешние компетенции инновационной организации. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов и стрессов. Формирование команды стратегических изменений. Характеристики лидера команды стратегических изменений. Результативность команды стратегических изменений. Реструктуризация как условие оптимизации организационной системы.

Тема 8. Основные принципы управления процессом изменений: Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями. Структура системы управления изменениями. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор

оптимального решения об ответственности по осуществлению перемен. Основные формы условия для проведения изменений в организации:

Тема 9. Мониторинг и контроль процесса изменений: Цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. «Закрытые» и «открытые» проблемы. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Модель Хайнинга, иллюстрирующая, поле сопротивления изменениям в ходе управления плановым изменением. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

5.3. Темы и формы занятий семинарского типа

Учебным планом по дисциплине предусмотрены практические занятия.

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Форма проведения занятия	Трудоемкость, час.
1	Тема 1. Природа организационных изменений	Решение практических задач по теме, обсуждение проблемных ситуаций	2
2	Тема 2. Концепция организационных изменений	Решение практических задач по теме, работа в малых группах, обсуждение проблемных ситуаций	4
3	Тема 3. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	Работа с кейсами, работа в малых группах, обсуждение проблемных ситуаций	4
4	Тема 4. Эволюция моделей организационных изменений	Решение практических задач по теме, обсуждение проблемных ситуаций	4
5	Тема 5. Стратегии изменений	Работа с кейсами, работа в малых группах, обсуждение проблемных ситуаций	4
6	Тема 6. Методы управления изменениями	Решение практических задач по теме, обсуждение проблемных ситуаций	4
7	Тема 7. Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями	Решение практических задач по теме, работа в малых группах, обсуждение проблемных ситуаций	4
8	Тема 8. Основные принципы управления процессом изменений	Решение практических задач по теме, обсуждение проблемных ситуаций	4
9	Тема 9. Мониторинг и контроль процесса изменений	Решение практических задач по теме, обсуждение проблемных ситуаций	4
Итого			34

5.4. Детализация самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость, час.
1	Тема 1. Природа организационных изменений	Изучение теоретического курса	1
		Подготовка к текущему контролю (тесту), подготовка докладов	1

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость, час.
		и презентаций	
2	Тема 2. Концепция организационных изменений	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка презентации, подготовка к текущему контролю (тесту)	2
3	Тема 3. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка доклада, подготовка к текущему контролю (тесту)	2
4	Тема 4. Эволюция моделей организационных изменений	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка презентации, подготовка к текущему контролю (тесту)	2
5	Тема 5. Стратегии изменений	Изучение теоретического курса	2
		Подготовка доклада, подготовка к текущему контролю (тесту)	2
6	Тема 6. Методы управления изменениями	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка доклада, подготовка к текущему контролю (тесту)	2
7	Тема 7. Альтернативные подходы к управлению организационными изменениями	Изучение теоретического курса	4
		Подготовка презентации, подготовка к текущему контролю (тесту)	2
8	Тема 8. Основные принципы управления процессом изменений	Изучение теоретического курса	2
		Подготовка доклада, подготовка к текущему контролю (тесту),	2
9	Тема 9. Мониторинг и контроль процесса изменений	Изучение теоретического курса	3
		Подготовка презентации, подготовка к текущему контролю (тесту)	1
Итого по разделам			44
Подготовка к промежуточной аттестации			11,75
Всего			55,75

6. Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине

Основная и дополнительная литература

№	Реквизиты источника	Год издания	Примечание
Основная литература			
1	Байдина Е. А. Управление изменениями: учебное пособие / Е. А. Байдина. - Пермь: ПНИПУ, 2023. - 70 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/328886 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2023	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
2	Марченко И. П. Управление изменениями. Теоретический курс: учебник для вузов / И. П. Марченко. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб: Лань, 2025. - 516 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/440075 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2025	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*

№	Реквизиты источника	Год издания	Примечание
3	Ташкинов А. Г. Управление проектами и изменениями при цифровой трансформации предприятия: учебное пособие для вузов / А. Г. Ташкинов. - 2-е изд., стер. - СПб: Лань, 2025. - 196 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/485126 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2025	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
Дополнительная литература			
4	Охотников И. В. Стратегический менеджмент и управление изменениями: учебно-методическое пособие / И. В. Охотников, И. В. Сибирко. - М.: РУТ (МИИТ), 2021. - 99 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/269252 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2021	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
5	Ташкинов А. Г. Управление проектами и изменениями при цифровой трансформации предприятия: учебное пособие для вузов / А. Г. Ташкинов. - СПб: Лань, 2024. - 196 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/422597 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2024	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
6	Ицхак А. Управление изменениями без потрясений и конфликтов / А. Ицхак. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 260 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/368474 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2023	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*
7	Блинов А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2021. - 304 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/229925 - Режим доступа: для авториз. пользователей.	2021	Полнотекстовый доступ при входе по логину и паролю*

*Прежде чем пройти по ссылке, необходимо войти в систему

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий.

Электронные библиотечные системы

Каждый обучающийся обеспечен доступом к электронной библиотечной системе УГЛУТ (<http://lib.usfeu.ru/>), ЭБС Издательства Лань (<http://e.lanbook.com/>), ЭБС Университетская библиотека онлайн (<http://biblioclub.ru/>), содержащих издания по основным изучаемым дисциплинам и сформированных по согласованию с правообладателями учебной и учебно-методической литературы. Срок действия договоров продлевается ежегодно.

Справочные и информационные системы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> - Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Информационно-правовой портал Гарант. – URL: <http://www.garant.ru/> – Режим доступа: свободный.

3. Информационная система 1С: ИТС. – URL: <http://its.1c.ru/>. – Режим доступа: свободный.

Профессиональные базы данных

1. Федеральная служба государственной статистики. Официальная статистика. – URL: <http://www.gks.ru/>. Режим доступа: свободный.
2. Научная электронная библиотека eLibrary. – URL: <http://elibrary.ru/>. Режим доступа: свободный.
3. Экономический портал. – URL: <https://instituciones.com/>. Режим доступа: свободный.
4. Информационная система РБК– URL: <https://ekb.rbc.ru/>. Режим доступа: свободный.
5. Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru/>. Режим доступа: свободный.
6. База полнотекстовых и библиографических описаний книг и периодических изданий. – URL: (<http://www.ivis.ru/products/udbs.htm>). Режим доступа: свободный.
7. Сайт Центрального банка РФ: официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. – URL: <https://cbr.ru>. Режим доступа: свободный.
8. ГлавбухСтуденты: Образование и карьера. – URL: <http://student.1gl.ru/>. Режим доступа: свободный.
9. Министерство экономического развития РФ – официальный сайт: – URL: <http://economy.gov.ru/>. Режим доступа: свободный.
10. Министерство промышленности и торговли РФ – официальный сайт. – URL: <http://minpromtorg.gov.ru/>. Режим доступа: свободный.
11. Министерство финансов РФ. Официальная статистика. – URL: <http://www.minfin.ru/ru/statistics/accounts/>. Режим доступа: свободный.

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая). Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

Компетенция	Вид и форма контроля
ПК-3. Способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов	Текущий контроль: практические задания, задания в тестовой форме, подготовка презентаций и докладов Промежуточный контроль: контрольные вопросы к зачету

Этап формирования компетенции:

ПК-3 – первый (проведение занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, самостоятельная работа обучающихся, подготовка и сдача зачета).

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

Критерии оценивания устного ответа на зачете (промежуточный контроль формирования компетенции ПК-3)

Показатель: совокупность проявленных знаний, умений, навыков. *Критерии* оценивания:

- знание причин и видов организационных изменений;
- знание моделей управления организационными изменениями;
- знание изменений в жизненном цикле организации;
- знание методов управления изменениями в организационном поведении;
- знание методов изменения в управлении бизнес-процессами;
- знание основ разработки стратегии управления изменениями;
- знание способов оценки эффективности организационных изменений
- умение планировать и осуществлять мероприятия по проведению организационных изменений;
- умение разрабатывать стратегию изменений;
- умение проектировать изменения организационной структуры;
- умение распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- умение анализировать факторы внешней и внутренней среды организации и оценивать их влияние на организацию;
- умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации.
- владение навыками принятия управленческих решений в области проведения организационных изменений;
- владение навыками разработки и реализации стратегии изменений в организации;
- владение навыками проектирования изменений, в том числе изменений организационной структуры;
- владение навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- владение навыками стратегического анализа;
- владение навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

Устный ответ обучающегося оценивается по четырехбалльной шкале:

Зачтено - дан полный, развернутый ответ на поставленные вопросы, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки, показана способность быстро реагировать на уточняющие вопросы. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Зачтено - дан полный, развернутый ответ на поставленные вопросы, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные обучающимся с помощью «наводящих» вопросов. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, опреде-

лять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Зачтено - дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания обучающимся их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Не зачтено - обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминологией, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить, даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на занятии.

на *низком* уровне способен или не способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Критерии оценивания выполнения заданий в тестовой форме (текущий контроль формирования компетенции ПК-3)

Показатель: количество правильных ответов. *Критерии* оценивания:

- знание причин и видов организационных изменений;
- знание моделей управления организационными изменениями;
- знание изменений в жизненном цикле организации;
- знание методов управления изменениями в организационном поведении;
- знание методов изменения в управлении бизнес-процессами;
- знание основ разработки стратегии управления изменениями;
- знание способов оценки эффективности организационных изменений
- умение планировать и осуществлять мероприятия по проведению организационных изменений;
- умение разрабатывать стратегию изменений;
- умение проектировать изменения организационной структуры;
- умение распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- умение анализировать факторы внешней и внутренней среды организации и оценивать их влияние на организацию;
- умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации.
- владение навыками принятия управленческих решений в области проведения организационных изменений;
- владение навыками разработки и реализации стратегии изменений в организации;
- владение навыками проектирования изменений, в том числе изменений организационной структуры;
- владение навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- владение навыками стратегического анализа;
- владение навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

По итогам выполнения тестовых заданий оценка производится по четырехбалльной шкале. При правильных ответах на:

86-100% заданий – оценка «отлично»;

71-85% заданий – оценка «хорошо»;
51-70% заданий – оценка «удовлетворительно»;
менее 51% - оценка «неудовлетворительно».

Критерии оценивания практических заданий (текущий контроль формирования компетенции ПК-3)

Показатели: выполнение всех практических заданий; уровень ответа на контрольные вопросы при защите заданий. *Критерии* оценивания:

- знание причин и видов организационных изменений;
- знание моделей управления организационными изменениями;
- знание изменений в жизненном цикле организации;
- знание методов управления изменениями в организационном поведении;
- знание методов изменения в управлении бизнес-процессами;
- знание основ разработки стратегии управления изменениями;
- знание способов оценки эффективности организационных изменений
- умение планировать и осуществлять мероприятия по проведению организационных изменений;
- умение разрабатывать стратегию изменений;
- умение проектировать изменения организационной структуры;
- умение распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- умение анализировать факторы внешней и внутренней среды организации и оценивать их влияние на организацию;
- умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации.
- владение навыками принятия управленческих решений в области проведения организационных изменений;
- владение навыками разработки и реализации стратегии изменений в организации;
- владение навыками проектирования изменений, в том числе изменений организационной структуры;
- владение навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- владение навыками стратегического анализа;
- владение навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

Выполнение практических заданий обучающимся оценивается по четырехбалльной шкале:

«5» (отлично): выполнены все практические задания (кейсовые задания) без ошибок, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы при защите работы. Обучающийся демонстрирует системные теоретические знания; уверенно показывает умение правильно идентифицировать, оценивать, классифицировать и систематизировать положения стратегического менеджмента. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«4» (хорошо): выполнены все практические задания (кейсовые задания), обучающийся ответил на все контрольные вопросы с отдельными замечаниями. Обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, умеет правильно идентифицировать, оценивать, классифицировать и систематизировать положения стратегического менеджмента. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, опреде-

лять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«3» (удовлетворительно): выполнены все практические задания (кейсовые задания) с замечаниями, обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями. Обучающийся проявляет слабые теоретические знания; демонстрирует слабо сформированные умения: правильно идентифицировать, оценивать, классифицировать и систематизировать положения стратегического менеджмента. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания (кейсовые задания), ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы. Обучающийся имеет слабые, фрагментарные, разрозненные знания категорий и понятий дисциплины; не умеет правильно идентифицировать, оценивать, классифицировать и систематизировать положения стратегического менеджмента. Обучающийся:

на *низком* уровне способен или не способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Критерии оценивания участия обучающегося в работе малой группы (текущий контроль формирования компетенции ПК-3)

Показатель: совокупность проявленных знаний, умений, навыков. *Критерии оценивания:*

- знание причин и видов организационных изменений;
- знание моделей управления организационными изменениями;
- знание изменений в жизненном цикле организации;
- знание методов управления изменениями в организационном поведении;
- знание методов изменения в управлении бизнес-процессами;
- знание основ разработки стратегии управления изменениями;
- знание способов оценки эффективности организационных изменений
- умение планировать и осуществлять мероприятия по проведению организационных изменений;
- умение разрабатывать стратегию изменений;
- умение проектировать изменения организационной структуры;
- умение распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- умение анализировать факторы внешней и внутренней среды организации и оценивать их влияние на организацию;
- умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации.
- владение навыками принятия управленческих решений в области проведения организационных изменений;
- владение навыками разработки и реализации стратегии изменений в организации;
- владение навыками проектирования изменений, в том числе изменений организационной структуры;
- владение навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- владение навыками стратегического анализа;
- владение навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

Работа обучающегося в малой группе оценивается по четырехбалльной шкале:

«5» (отлично) - обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминологией, делает аргументированные выводы и обобщения, на высоком уровне раскрывает содержание категорий и понятий дисциплины по теме семинара, приводит примеры; уверенно владеет навыками самостоятельной работы с нормативными документами; владеет навыками профессионального общения в коллективе; демонстрирует свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«4» (хорошо) обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, владеет терминологией, делает аргументированные выводы и обобщения, раскрывает содержание категорий и понятий дисциплины по теме семинара и дискуссии, приводит примеры; владеет навыками самостоятельной работы с нормативными документами; владеет навыками профессионального общения в коллективе; демонстрирует свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«3» (удовлетворительно) - обучающийся демонстрирует слабые знания содержания категорий и понятий дисциплины по теме семинара и дискуссии, затрудняется формулировать аргументированные выводы, делать обобщения; испытывает затруднения в процессе самостоятельной работы с нормативными документами; проявляет недостаточно свободное владение навыками профессионального общения в коллективе; показывает недостаточно свободное владение монологической речью, терминологией, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«2» (неудовлетворительно) - обучающийся демонстрирует слабые, фрагментарные, разрозненные знания содержания категорий и понятий дисциплины по теме семинара и дискуссии; не владеет терминологией, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, не владеет навыками самостоятельной работы с нормативными документами; не владеет навыками профессионального общения в коллективе; демонстрирует слабое владение монологической речью, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить, даже при коррекции преподавателем, отказывается участвовать в дискуссии. Обучающийся:

на *низком* уровне способен или не способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

Критерии оценивания презентаций и докладов (текущий контроль формирования компетенции ПК-3):

Показатель: совокупность проявленных знаний, умений, навыков. *Критерии оценивания:*

- знание причин и видов организационных изменений;
- знание моделей управления организационными изменениями;
- знание изменений в жизненном цикле организации;
- знание методов управления изменениями в организационном поведении;
- знание методов изменения в управлении бизнес-процессами;
- знание основ разработки стратегии управления изменениями;
- знание способов оценки эффективности организационных изменений

- умение планировать и осуществлять мероприятия по проведению организационных изменений;
- умение разрабатывать стратегию изменений;
- умение проектировать изменения организационной структуры;
- умение распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- умение анализировать факторы внешней и внутренней среды организации и оценивать их влияние на организацию;
- умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации.
- владение навыками принятия управленческих решений в области проведения организационных изменений;
- владение навыками разработки и реализации стратегии изменений в организации;
- владение навыками проектирования изменений, в том числе изменений организационной структуры;
- владение навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- владение навыками стратегического анализа;
- владение навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

Презентация и доклад, представленные обучающимся, оцениваются по четырех-балльной шкале:

«5» (отлично): работа выполнена в соответствии с требованиями, выбранная тема раскрыта полностью, материал актуален и достаточен, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы. Обучающийся:

на *высоком* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«4» (хорошо): работа выполнена в соответствии с требованиями, выбранная тема раскрыта, материал актуален, обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями. Обучающийся:

на *базовом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«3» (удовлетворительно): работа выполнена в соответствии с требованиями, выбранная тема частично раскрыта, по актуальности доклада есть замечания, обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями. Обучающийся:

на *пороговом* уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не подготовил работу или подготовил работу, не отвечающую требованиям, ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на конкретные вопросы. Обучающийся:

на *низком* уровне способен или не способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов (ПК-3).

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Контрольные вопросы к зачету (промежуточный контроль)

1. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента.

2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций.
4. Уровни и типы организационных изменений.
5. Принципы управления процессом изменений.
6. Структура системы управления изменениями.
7. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
8. Использование модели «постепенного наращивания» в процессе управления организационными изменениями.
9. Использование модели «переходного периода» в процессе управления организационными изменениями.
10. Модель управления изменениями «EASIER».
11. Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание».
12. Сопоставление моделей управления организационными изменениями Бекхарда и Тюрли.
13. Модель организационных изменений Бира и соавторов.
14. Способы инициирования поиска новых идей.
15. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление.
16. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений.
17. Подходы к преодолению сопротивления переменам.
18. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.
19. Выявление сторонников и противников перемен.
20. Реструктуризация управления организацией.
21. Реинжиниринг бизнес-процессов.
22. Классические и современные концепции организационного развития.
23. Цель и базовые установки ОР.
24. Достоинства и ограничения ОР.
25. Модель организационного развития Мак-Кинси «7S».
26. Программа организационного развития.
27. Этические проблемы организационного развития.
28. Методы управления изменениями.
29. Инструменты проведения организационных изменений.
30. Стили проведения изменений в организации.
31. Понятие, цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений.
32. «Закрытые» и «открытые» проблемы управления изменениями в организации.
33. Методы мониторинга и контроля изменений.
34. Модель Хайнингса, иллюстрирующая, где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением.
35. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы.
36. Принципы и стадии создания команд для проведения изменений.
37. Роли членов и характеристики лидера эффективной команды стратегических изменений.
38. Результативность команды стратегических изменений.
39. Организационная культура, ее место и влияние на процесс управления изменениями в организации.
40. Понятие, элементы и функции инновационной культуры.
41. Формирование инновационной организационной культуры.
42. Способы поддержки инноваций в организации.
43. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов.
44. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации.
45. Классификация конфликтов, связанных с изменениями в организации.
46. Понятие, факторы, динамика и последствия стресса, вызванного изменениями в организации.

47. Управление стрессом, вызванным изменениями в организации.

Задания в тестовой форме (текущий контроль) (фрагмент)

1 Изменения...

- а. обязательно происходят во всех организациях без исключения
- б. стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- в. должны происходить только в кризисных организациях
- г. не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2. Типология видов организационных изменений

- а. не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- б. имеет практическое и теоретическое значение
- в. представляет интерес для студентов
- г. представляет интерес для ученых

3 Цель изменений

- а. сократить персонал
- б. устранить недостатки во внутренней среде организации
- в. изменить выпускаемые продукты и структуру
- г. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а. низкий профессионализм персонала
- б. внешние и внутренние
- в. внешние, внутренние, психологические
- г. логические, социологические, психологические

5. Основные уровни организационных изменений

- а. Индивидуальный, групповой системный
- б. внешний и внутренний
- в. логический, социологический, психологический
- г. закрытый и открытый

6 Правила (принципы) проведения изменений

- а. обоснованы специалистами управлению изменениями
- б. в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- в. организация формулирует самостоятельно
- г. невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

7 Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена

- а. Коттером
- б. Грейнером
- в. Мильнером
- г. Левином

8. Знание моделей процесса организационных изменений

- а. представляет интерес для ученых
- б. не имеет смысла при планировании изменений
- в. представляет интерес для студентов
- г. имеет практическое и теоретическое значение

9 Модели процесса организационных изменений

- а. противоречат друг другу
- б. должны одновременно использоваться при проведении изменений
- в. могут иметь разное количество этапов

10. Модель Коттера

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

11. Модель процесса организационных изменений

- а. набор математических формул
- б. упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- в. описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- г. в практике управления изменениями не используется

12. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

- а. невозможно воспользоваться тестами
- б. можно воспользоваться тестами
- в. необходим комплекс методов оценки

13. Для проведения изменений в организации требуется

- а. желание руководства
- б. наличие проблем
- в. наличие проблем, ресурсов, желание руководства и персонала
- г. отсутствие сопротивления изменениям

14. Диагностика -

- а. анализ производственной деятельности
- б. анализ сильных и слабых сторон организации
- в. анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
- г. анализ кадрового состава
- д. анализ финансового состояния

15. Модель К. Левина "Анализ поля сил"

- а. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- б. описывает текущее состояние и основные направления изменений
- в. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- г. описывает основные этапы проведения изменений

16. Команда проекта организационных изменений подбирается по...

- а. личностным характеристикам
- б. профессиональным признакам
- в. профессиональным и личностным характеристикам

17. Агент изменений - это

- а. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

в. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

г. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

18. Команда проекта изменений в организации

а. выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений

б. выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению

в. выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала

г. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

19. Подвергаемый изменению - это

а. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

б. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

в. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

г. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

20. В команду проекта организационных изменений

а. могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

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

в. могут входить только специалисты предприятия

21. Проводник изменений - это

а. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

б. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

в. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

г. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

22. Основные формы сопротивления изменениям

а. слухи, утаивание информации

б. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

в. забастовки, увольнения, неподчинение

г. открытая, закрытая

23. Классификация причин сопротивления изменениям

а. представляет интерес для студентов

б. не имеет смысла при планировании изменений

в. представляет интерес для ученых

г. имеет практическое и теоретическое значение

24. Основные методы снижения сопротивления изменениям

а. материальное и моральное стимулирование

б. издание приказов, распоряжений

в. увольнение, понижение по должности

г. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение

25. Основные уровни сопротивления изменениям

а. высший, средний, низовой

б. сильный, слабый

- в. явный, неявный
- г. индивидуальный, групповой, системный

26. Сопротивление изменениям

- а. вызывается субъективными причинами
- б. свойственно консерваторам и колеблющимся
- в. результат плохого менеджмента
- г. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю
- д. всегда сопутствует любым изменениям

27. Основные виды сопротивления изменениям

- а. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- б. открытое и закрытое
- в. логическое, социологическое, психологическое
- г. индивидуальное, групповое, системное

28. Аналитическая стратегия организационных изменений используется

- а. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- г. в кризисных ситуациях, жестких условиях
- д. при решении технических проблем

29. Директивная стратегия организационных изменений используется

- а. в кризисных ситуациях, жестких условиях
- б. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- г. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- д. при решении технических проблем

30. Стратегия участия и вовлеченности

- а. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б. в кризисных ситуациях, жестких условиях
- в. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- г. при решении технических проблем
- д. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

31. Нормативная стратегия организационных изменений используется

- а. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- б. при решении технических проблем
- в. в кризисных ситуациях, жестких условиях
- г. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- д. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

32. Переговорная стратегия организационных изменений используется

- а. при решении технических проблем
- б. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в. в кризисных ситуациях, жестких условиях
- г. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- д. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

33. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются

- а. характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления
- б. темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления
- в. отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам

34. Факторами выбора стратегии О или Е являются

- а. темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления
- б. отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
- в. характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала
- г. содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления

35. Для анализа и оценки рисков в проектах изменений

- а. используется особый инструментарий
- б. используется стандартный инструментарий риск-менеджмента
- в. нет методов анализа и оценки

36. Если вероятность наступления риска высокая

- а. от изменений не следует отказываться
- б. от изменений следует отказаться
- в. для принятия решения требуется дополнительная информация

37. Если влияние риска на проект изменений сильное

- а. от изменений не следует отказываться
- б. от изменений следует отказаться
- в. для принятия решения требуется дополнительная информация

38. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений

- а. экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности
- б. избегание, снижение, страхование, перемещение
- в. выделение ресурсов для устранения рисков

39. Проекты организационных изменений имеют

- а. среднюю степень риска и неопределённости
- б. низкую степень риска и неопределённости

в. высокую степень риска и неопределённости

40. Применение программных продуктов

- а. не оказывает влияния на качество разработки и реализации проектов изменений
- б. существенно удорожает проект изменений
- в. влияет на качество разработки и реализации проектов изменений

41. Современные информационные технологии

- а. дают возможность управлять отдельными этапами процесса изменений
- б. имеют ограниченное применение в проектах изменений
- в. требуют серьезной адаптации к проектам изменений
- г. дают возможность управлять всеми этапами процесса организационных изменений

42. Какой метод не используется при проведении контроля

- а. график Ганта
- б. плановые документы организации
- в. анализ отчётности организации
- г. материальная мотивация

43. Контроль направлен на

- а. оценку использования ресурсов
- б. соблюдение сроков выполнения работ
- в. сравнение запланированного и достигнутого
- г. ресурсы, деятельность, качество, результаты

44. Принципы контроля

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

45. Процесс контроля

- а. имеет дискретный характер
- б. произвольный характер
- в. имеет циклический характер
- г. имеет необязательный характер

46. Критерии и показатели результативности изменений

- а. должны предложить консультанты
- б. нужно найти в литературе
- в. должны быть разработаны командой проекта изменений

47. Методы оценки результативности проекта изменений

- а. носят объективный характер
- б. носят субъективный характер
- в. носят смешанный характер

48. Результативность организационных изменений измеряется

- а. качественными показателями
- б. количественными показателями
- в. результативность рассчитать невозможно
- г. количественными и качественными показателями

49. Результативность организационных изменений рассчитывается

- а. на промежуточных этапах проекта изменений
- б. результативность рассчитать невозможно
- в. после завершения проекта изменений
- г. на промежуточных этапах и после завершения проекта

50. Выбор методов осуществляется

- а. консультантами
- б. произвольно
- в. с учётом набора факторов
- г. исходя из особенностей организации

51. Классификация методов организационных изменений

- а. представляет интерес для ученых
- б. представляет интерес для студентов
- в. не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- г. имеет практическое и теоретическое значение

52. Методы изменений

- а. невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
- б. организация разрабатывают самостоятельно
- в. разрабатываются специалистами по управлению изменениями
- г. разрабатываются учеными и практиками

53. Методы изменений

- а. разрабатываются для конкретного предприятия и не могут использоваться другими
- б. разработанные в одной стране не могут использоваться в других странах
- в. адаптируются с учётом специфики организации

54. Методы организационных изменений

- а. меняются со временем
- б. разработаны полностью
- в. старые дополняются новыми

Практические задания (текущий контроль) (фрагмент)

Задание 1

Прочитайте, отметьте неправильные утверждения:

- 1 Организационные цели одинаковы у всех работников.
- 2 Критерий как основа цели организации лежит не в организации, а вне ее.
- 3 Цели организации определяются не качественными, а в основном количественными показателями.
- 4 Прибыль не является целью некоммерческой организации.
- 5 Количество целей определяется размером организации.
- 6 Цели во многом определяют систему управления.
- 7 Цель организации – это сумма целей ее подразделений.
- 8 Иерархия целей в организации имеет линейную основу.
- 9 Миссия является средством достижения целей.
- 10 Более общая цель называется стратегией.
- 11 Политика обуславливает цели организации.
- 12 Управление по целям – обсуждение целей с подчиненными.
- 13 Оценка работы является функцией цели.
- 14 Повышение качества управления и производства – эта цель важна для любой организации.
- 15 Управление – это средство достижения целей для организации.

- 16 Эффективность – это то, насколько достигнуты цели организации.
- 17 Цели организации должны быть одновременно реалистичными и совместимыми.

Задание 2

Ситуация «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината»

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятково» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион.

Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить.

К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей больший интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятково» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо завышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить, как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции.

Вопросы и задания

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

Задание 3

Ситуация «Справедливое наказание или имидж – чем пожертвовать?»

Компания «ВСЭК», о которой пойдет речь, входит в структуру крупного холдинга на нижнем его уровне и отвечает за оперативное управление энергетическими активами. Компания была основана в советское время. В начале 1990-х годов предприятие прошло процедуру приватизации. До 2000-х годов компания сохранила практически в первозданном виде организационную структуру и культуру, которая сложилась в советское время.

Серьезные изменения в компании начались только с 2000 года. Приход нового собственника с новой идеологией бизнеса вызвал ряд опасений у сотрудников компании. На тот момент большинство из них считали, что «энергетика – это социальная сфера», а руководитель предприятия – «это мудрый отец с богатым жизненным опытом, он всегда знает, что делать».

Напротив, представители новой команды управленцев были носителями ценностей так называемой «культуры успеха», для которой характерны «управление по целям», делегирование полномочий, внедрение KPI и т.д.

За период с 2001 по 2012 годы в компании произошли существенные изменения, начиная от введения Кодекса организационной культуры, разработки регламентов предприятия до разного рода инициатив по повышению эффективности деятельности компании. Руководители филиалов пытались приспособить нововведения к существующей организационной структуре и корпоративной культуре филиала, то есть, по сути, ничего не меняли.

Вообще, если характеризовать структуру компании «ВСЭК», то можно сказать, что филиалы представляли собой обособленные подразделения со своей уникальной субкультурой, ценности которой определялись ценностями руководителя филиала.

Филиал №7 был типичным филиалом компании «ВСЭК». Руководитель филиала №7 Маковкин И.С. был здесь полноправным хозяином уже более 10 лет. Хотя другие филиалы за это время несколько раз сменили директоров. Продвигались на филиале, как правило, родственники, друзья, однокашники директора или сверхлояльные к нему работники, которые в нужный момент сделают все, что им скажет директор. Этим он зачастую и пользовался, когда необходимо было, чтобы на торгах выиграл конкретный подрядчик или, когда «своему» подрядчику нужно было заплатить за невыполненную работу. Несмотря на то что процессы проведения торгов были регламентированы, с помощью свиты директору удавалось протолкнуть «своих» подрядчиков. Ущерб от такой деятельности директора только за 2012 год составил более 5 млн руб.

При этом под руководством Маковкина И.С. филиал №7 с легкой руки директора стал «кузницей кадров» для всех остальных подразделений компании. Выращенные кадры отправляли на другие филиалы улучшать производственные показатели. По производственным показателям филиал №7 постоянно входил в тройку лучших в компании. То есть за годы работы Маковкину И.С. удалось создать образ эффективного управленца в глазах совета директоров и акционеров, ведь показатели работы филиала говорили сами за себя.

Но, как говорится, сколько веревочке не виться... Информация про злоупотребления на филиале №7 дошла до основного акционера компании.

Служба безопасности получила команду проверить поступившую информацию. В ходе проверки факты злоупотреблений подтвердились. Перед акционерами встала дилемма: уволить зарвавшегося директора, при этом дискредитировав всю систему управления «ВСЭК», или спустить все на тормозах ради стабильности работы компании, пожертвовав малым?

Вопрос:

Как поступить акционерам в данной ситуации?

Задание 4

Ситуация «Проблемы большой компании, или как избавиться от конкурентов»

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера. Однако пресловутый кризис 2008 года позволил компании пересмотреть ценности. Резкого спада в продажах не наблюдалось, на уровень докризисного объем продаж поднялся к концу 2011 года. Число строящихся объектов постоянно росло.

Взглянув на компанию со стороны, можно было сказать: «Ребята, у вас все в порядке! Объекты по-прежнему сдаются вовремя, на рынке вас знают, как надежного застройщика, можно расслабиться!» Вон сколько компаний полегло, оставшись долгостроем и покинув арену строительного рынка...

Но враг не дремлет. Взамен старым «однодневкам» рождаются новые фирмы: город N является плодородной почвой в прямом и переносном смысле для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Рост рынка снова возобновился, и нужно было решать, куда двигаться дальше. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через развитие позиционирования бренда, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке.

Тут проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстраниться от облака конкурентов. В офисе продаж работает 15 менеджеров. Десять из них – в главном офисе компании (стратегическом объекте непосредственного общения с клиентами, где формируется та самая лояльность аудитории и образ бренда в глазах клиентов), пятеро – в дополнительном. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. В общем-то, стандартный офис продаж, почти рынок. Всех видно, всех слышно, ну и всех это устраивает.

В своей работе менеджеры пользуются распечатками чертежей типовых планировок и таблицами с характеристиками и ценами на квартиры, там же вычеркивают занятые квартиры. Буклеты с описанием жилых комплексов раздают в нагрузку ко всей макулатуре, которую клиент собирает у застройщиков. Стандартный маркетинговый план компании включал онлайн-рекламу на различных порталах недвижимости и сайтах объявлений (с целью знакомства клиента с сайтом компании и оттуда выхода на отдел продаж), разработку сайта и рекламных материалов по новому объекту.

На тот момент, когда возникла потребность укрепления позиционирования бренда, компания уже имела свой сайт, на котором представлены актуальные объекты, разработан интересный функционал выбора планировки в определенном доме, бронирования через сайт (то есть отправка заявки для приглашения в офис и дальнейшего обсуждения деталей приобретения квартиры). Но все это явно не отличает компанию «Ромашка» от сотни других застройщиков и агентств недвижимости в городе N.

Так вот, после онлайн-ресурсов клиенты попадают на менеджеров отдела продаж, в первую очередь при телефонном разговоре. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Далее общение с клиентом продолжается в офисе. Руководитель отдела продаж и директор компа-

нии отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации.

Проблема общения с клиентами и человеческого фактора в сервисе также поднималась неоднократно в отделе продаж. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми ставками продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке.

Вопросы:

1 Как оптимизировать работу отдела продаж? Какие инструменты можно внедрить в работу менеджеров отдела для улучшения качества и увеличения объема продаж?

2 Чем еще можно дополнить процесс укрепления бренда компании?

Задание 5

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, а 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?

Задание 6

Ситуация «В погоне за двумя зайцами, или какой путь развития выбрать компании?»

Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей.

Вплоть до кризиса 2008 года компания показывала стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима.

На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек.

Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. Т. е. каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки.

Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу.

После кризиса 2008 ситуация поменялась. Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента.

Система оплаты труда сотрудников отдела продаж – окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть – процент от сверхпланового объема продаж за период – распределяется пропорционально окладам. С 2008 года с падением объемов продаж премия не выплачивается.

Модель «пассивных» продаж, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате.

Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам:

1 Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты.

2 Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами.

3 Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере.

Вопрос: Какой путь развития выбрать компании?

Задание 7

Ситуация «Производство часов в Швейцарии»

50-е гг. Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества швейцарскими бизнесменами, определявшими деловую политику фирм по производству часов, было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны.

Задание. Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами. Считаете ли вы решение, принятое ими, правильным при условии, что вы обладаете информацией о динамике изменения спроса на мировом рынке часов по сегодняшний день?

Задание 8

«Анализ деятельности компаний»

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

Пример 1 Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Пример 2 Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те в свою очередь – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Пример 3 Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех.

Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа.

Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Вопросы

1 Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?

2 В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?

3 Возможно ли использование американского опыта производства в современной России?

Задание 9

Ситуация «Бег на месте»

Никто не верил в то, что сеть «Салют» можно превратить в доходный бизнес. Даже новые акционеры компании какое-то время пребывали в замешательстве – развивать данный бизнес, распиливать на куски и продать, или вовсе превратить в сеть офисных центров с высокой маржинальностью.

В итоге, остановились на отелях – обновленный топ-менеджмент сети «Салют» (люди пришли в купленный актив из управляющей компании), защищая инвестиционный план компании на три года, оперировал фантастическими цифрами и грандиозными перспективами, которые, будучи выстроенными в череду логических цепочек, оказались более, чем убедительными. План утвердили, на обустройство и развитие сети молодежных отелей выделили более 800 млн рублей и задали невероятно сжатые сроки по исполнению инвестиционного плана с жестко зафиксированными временными точками контроля.

На практике все оказалось менее радужно – между поставленным и реальным планами лежала огромная пропасть. Для начала необходимо было отыскать на рынке сильную команду, готовую подписаться под огромной суммой выручки. Затем провести массу маркетинговых исследований с целью определения информационных каналов перерождения бренда, изменения отношения молодежи к советскому имиджу «Салют» и, наконец, разработать грамотную стратегию продаж в Москве и регионах, в том числе с использованием франшизной схемы.

Действующий управляющий сети «Салют», Николай Сюрдюков, проработал на предприятии более 25 лет. На первой встрече с акционерами он убедил их оставить за собой данную позицию, так как показал знание рынка, профессии, имел деловые связи, в том числе среди спонсоров и инвесторов, а также выходы на некоторых глав региональных администраций. На вопрос, почему сеть находится в таком плачевном состоянии, Сюрдюков грамотно сослался на систематическую нехватку финансирования, которая наблюдалась в течение последних 10 лет. При этом сумел убедить компанию в том, что новый бизнес-план, при условии выполнения инвестиционной его части, будет выполнен без особых усилий.

Поэтому реорганизацию сети поручили именно ему. Через 6 месяцев работы стало совершенно очевидно, что Сюрдюков не имеет достаточных компетенций в области менеджмента и управления бизнес-процессами. Ни о каком развитии сети отелей не было речи – выделенный бюджет начал расходоваться на одновременный капитальный ремонт всех 34 гостиниц сети, что привело к тому, что через полгода почти 500 млн. рублей из общего бюджета списались.

Свою стратегию Сюрдюков объяснял так: «Чтобы люди интересовались отелями и хотели в них жить, они должны иметь божеский вид, отличаться комфортом, и тогда со временем, через год-два, клиенты сами поплывут к нам, ведь цены у нас божеские». Однако акционеры, рассчитывавшие на более динамичный и изысканный путь, решили заменить управляющего, стараясь при этом остаться на двух стульях и не потерять Сюрдюкова. Ведь, при всех своих управленческих недостатках, он сумел довольно быстро привлечь в проект более 15 млн. рублей из областных бюджетов – под предлогом различных социальных молодежных программ. Кроме того, поставленный перед фактом потенциального увольнения, Сюрдюков, обладавший весьма развитыми навыками переговорщика, смог убедить руководство в собственной ценности и заставить оставить его в компании.

Вторым директором по развитию, пришедшим на замену Сюрдюкову (а по факту – на позицию его непосредственного руководителя), стал Денис Амбушев, молодой мене-

джер крупного российского транспортного холдинга. Оценив ситуацию, Амбушев довольно быстро выявил ключевые слабые стороны бизнеса – неэффективное расходование средств, туманную стратегию развития, отсутствия использования эффекта масштаба и т.д.

По его мнению, кадровый состав московской сети и ряда региональных дочерних предприятий нуждались в существенных чистках. Получив добро от акционеров, он сумел осуществить часть кадровых перестановок, однако Сюрдюкова убрать не удалось – акционеры настояли на том, чтобы этот полезный, с их точки зрения, человек оставался при деле.

Амбушев решил построить стратегию иначе – исследовав интересы молодого поколения при помощи проверенных маркетинговых инструментов, он пришел к выводу, что молодежь интересуется не столько комфорт номеров, сколько соотношение цена/качество, близость водоемов/горнолыжных подъемников и недорогой, ненавязчивый сервис, осуществляемый, по возможности, сверстниками. Денис выбрал из 34 гостиниц 12 наиболее перспективных, инвестировал крупные суммы в развитие и обустройство инфраструктуры развлечений на территориях, прилегающих к этим отелям, и санкционировал рекламную кампанию, рассчитанную на 3 временных волны (6 месяцев с акцентом на пик горнолыжного сезона).

Такой проект подразумевал огромной отдачи от директоров на местах. Однако многие работы тормозились или полностью «вязли» в силу косности Сердюкова, постоянно препятствующего инновациям: его заявления о том, что планы нереальны, что стратегия неверна и бесперспективна, звучали регулярно, в том числе и на дирекционных планерках компании.

Амбушев донес данную информацию до руководства с предложением принять радикальное решение, ибо Сердюков, каким бы ценным он ни был, явно вредил общему делу, разрушая многие стратегически инициативы (и шантажируя при этом руководство призрачными или небольшими на общем фоне дополнительными инвестициями). Руководство проявило нерешительность – один из акционеров был солидарен с Денисом Амбушевым и требовал немедленного увольнения Сюрдюкова. Двое других акционеров были за сохранение полезного человека, а четвертый выдерживал нейтралитет, если так можно назвать согласие с обеими сторонами.

Время шло. Благодаря «дальновидности» Сюрдюкова многие отели находились в состоянии ремонта, а потому были неспособны к приему туристов в высокий сезон. В другие месяцы гостиницы также пустовали, так как еще не была проведена рекламная кампания и не была развита инфраструктура. В итоге, многие инициативы Амбушева оставались на бумаге, так как наблюдался постоянный дефицит оборотных средств (согласно утвержденному плану, доходы от посещения отелей к этому времени уже должны были служить оборотными средствами по проекту).

Естественно, такая ситуация вызвала недовольство акционеров и регулярные вопросы «почему нет запланированных доходов». На все вопросы Денис спокойно отвечал языком цифр, акцентируя внимание руководства на то, что на декабрь должен прийти пик продаж, подкрепленный как развитием инфраструктуры, так и корректно спланированной рекламной кампанией. И как ему казалось, его услышали.

За это время управляющая компания приобрела еще одну сеть гостиниц – «Бизнесвик Инн» – более успешную, высокодоходную и насчитывающую большее число отелей. С целью оптимизации бизнес-процессов часть управляющих подразделений двух активов заставили работать в тесной связке – так, генеральный менеджер «Бизнесвик Инн» Ирина Пестова фактически стала наставником Амбушева. Она быстро ознакомилась с планами Дениса, признала, что он выбрал далеко не худшую стратегию и обещала всяческую поддержку, в том числе и насчет быстрого увольнения Сюрдюкова. Более того, она же попросила Амбушева на следующее утро пойти к Сюрдюкову и уведомить последнего в том, что его позиция сокращается. Естественно,

Денис с готовностью выполнил поручение. Однако на следующий день события стали напоминать театр абсурда. Во-первых, выяснилось, что Пестова личным распоря-

жением отменила увольнение Сюрдюкова. Во-вторых, в конце рабочего дня она зашла к Амбушеву с незнакомой девушкой и представила ее как нового руководителя проекта, а Денису предложила стать ее замом под предлогом сохранения в штате в виде ценного сотрудника.

Амбушев с одной стороны понимал, что результаты его работы не заставят себя долго ждать и хотел остаться, чтобы доказать успешность своих замыслов. А с другой – напрочь запутался в системе взаимоотношений внутри компании... И не совсем понимал, что ему предпринять в данной ситуации.

Вопросы

- 1 Как работать в компании, чье руководство не имеет терпения?*
- 2 Как следует поступить акционерам управляющей компании для превращения сети гостиниц в доходный бизнес?*

Задание 10

Ситуация «Обучение»

Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали конкретные навыки.

Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Вопросы и задания

- 1 Является ли данная организация самообучающейся?*
- 2 Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.*

Подготовка презентаций и докладов (текущий контроль)

Темы презентаций и докладов

1. Сущность организационных изменений.
2. Особенности современных организационных структур.
3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Характеристика основных объектов организационных изменений.
7. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
8. Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.
9. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
10. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
11. Развитие организации в рамках концепции Л. Грейнера.
12. Характеристика основных типов организационных изменений.
13. Основные компоненты процесса преобразований по McKinsey («трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы»).
14. Важнейшие компоненты организационных изменений.

15. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории «Е» и теории «О» (М. Бир и Н. Нория).
16. Основные этапы организационных изменений в моделях К. Левина и Л. Грейнера.
17. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
18. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
19. Причины сопротивления изменениям.
20. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.
21. Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
22. Сущность, элементы и функции организационной культуры.
23. Типы организационной культуры.
24. Диагностика организационной культуры.
25. Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
26. Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).
27. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
28. Сущность и особенности современных адаптивных организационных структур.
29. Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.

7.4. Соответствие шкалы оценок и уровней сформированности компетенций

По компетенции в зависимости от уровня освоения преподаватель выставляет следующие оценки: «зачтено», «не зачтено».

Соответствие шкалы оценок и уровней сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенций	Оценка	Пояснения
Высокий	Зачтено	Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, все поставленные в ней цели и задачи достигнуты, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены без замечаний. Компетенции сформированы. Обучающийся на высоком уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов
Базовый	Зачтено	Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, все поставленные в ней цели и задачи достигнуты, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с отдельными незначительными замечаниями. Компетенции сформированы. Обучающийся на базовом уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов
Пороговый	Зачтено	Теоретическое содержание дисциплины освоено частично, предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с замечаниями. Компетенции сформированы. Обучающийся на пороговом уровне способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов
Низкий	Не зачтено	Теоретическое содержание дисциплины не освоено, компетенции не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнены, либо

Уровень сформированности компетенций	Оценка	Пояснения
		содержат грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не привела к какому-либо значительному повышению качества выполнения учебных заданий. Обучающийся на низком уровне способен или не способен проводить стоимостную оценку и выбор приоритетных направлений коммерциализации результатов инновационной деятельности, определять источники финансирования инновационных проектов

8. Методические указания для самостоятельной работы обучающихся

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
Занятия лекционного типа	В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на выполнение самостоятельной работы. В ходе лекций студентам рекомендуется: - вести конспектирование учебного материала; - обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению; - задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. В рабочих конспектах желательно оставлять поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющей материал прослушанной лекции, а также пометки, подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Для успешного овладения курсом необходимо посещать все лекции, так как тематический материал взаимосвязан между собой. В случаях пропуска занятия студенту необходимо самостоятельно изучить материал и ответить на контрольные вопросы по пропущенной теме во время индивидуальных консультаций.
Занятия семинарского типа (практические занятия)	Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса. Практические занятия – это активная форма учебного процесса. При подготовке к занятиям студенту необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, нормативными документами, учесть рекомендации преподавателя. Большая часть тем дисциплины предполагает выполнение заданий и анализ практических ситуаций. Одна из тем теоретического содержания предполагают дискуссионный характер обсуждения. Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают мнение по проблеме, заданной преподавателем. При подготовке к групповой дискуссии студенту целесообразно оформить тезисный конспект выступления.
Самостоятельная работа (изучение теоретического курса, подготовка к практическим занятиям)	Самостоятельная работа – это процесс активного, целенаправленного приобретения обучающимися новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности. Самостоятельная работа, связанная с текущей проработкой курса, включает чтение и обобщение лекционного материала, а также учебной и научной литературы. Основная функция учебников – ориентировать обучающегося в системе знаний, умений и навыков, которые должны быть усвоены по

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
	данной дисциплине. После проработки теоретического материала по изучаемой теме обучающийся должен ответить на вопросы для самоконтроля. При подготовке к семинару и групповой дискуссии целесообразно оформить тезисный конспект выступления, представляющий собой изложение в письменном виде результатов теоретического анализа и практической работы обучающегося по заданной теме. Материал по теме дискуссии следует излагать, выделяя ключевые положения. При этом требуется приводить соответствующую аргументацию, увязывать предыдущий материал с последующим. Раскрывая тему, необходимо сравнивать, если возможно, различные точки зрения. Если по какому-либо теоретическому вопросу нет единства взглядов, то следует привести высказывания нескольких авторов, попытаться дать критическую оценку их позиций, а также аргументировано изложить собственное видение по данному вопросу. Подготовка к практическим занятиям предполагает изучение лекционного материала и литературных источников по заданной тематике. Закреплению умений и навыков, формированию профессиональных компетенций по дисциплине способствует выполнение домашних заданий по указанию преподавателя, а также практических заданий для самостоятельной работы, аналогичных предлагаемым на занятиях. Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает информирование о цели и содержании задания, сроках его выполнения, ориентировочном объеме работы, основных требованиях к результатам работы и критериях оценки, возможных типичных ошибках при выполнении. Инструктаж проводится за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины. Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.
Подготовка к зачету	Подготовка к зачету предполагает: - изучение рекомендуемой литературы; - изучение и анализ нормативных документов; - изучение конспектов лекций; - участие в проводимых контрольных опросах; - тестирование по темам; - выполнение заданий; - участие в групповой дискуссии; - выполнение заданий по анализу практических ситуаций. Оценка за зачет выставляется в соответствии с критериями, представленными в пункте 7.2.

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Применение цифровых технологий в рамках преподавания дисциплины предоставляет расширенные возможности по организации учебных занятий в условиях цифровизации образования и позволяет сформировать у обучающихся навыки применения цифровых сервисов и инструментов в повседневной жизни и профессиональной деятельности.

Для реализации этой цели в рамках изучения дисциплины могут применяться следующие цифровые инструменты и сервисы:

- для коммуникации с обучающимися: VK Мессенджер (https://vk.me/app?mt_click_id=mt-v7eix5-1660908314-1651141140) – мессенджер, распространяется по лицензии FreeWare;

- для планирования аудиторных и внеаудиторных мероприятий: Яндекс.Календарь (<https://calendar.yandex.ru/>) – онлайн календарь-планер, распространяется по лицензии ShareWare;

- для совместного использования файлов: Яндекс.Документы (<https://docs.yandex.ru/>) – инструмент для создания и совместного использования документов, распространяется

по лицензии trialware;

Yandex Forms (<https://cloud.yandex.ru/services/forms>) – бесплатный сервис для создания форм для опроса, регистрации и т.д., распространяется по лицензии trialware.

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие информационные технологии обучения при проведении лекций используются презентации материала в программе Microsoft Office (PowerPoint), выход на профессиональные сайты, использование видеоматериалов различных интернет-ресурсов.

Для дистанционной поддержки дисциплины используется система управления образовательным контентом Moodle. Для работы в данной системе все обучающиеся на первом курсе получают индивидуальные логин и пароль для входа в систему, в которой размещаются: программа дисциплины, материалы для лекционных и иных видов занятий, задания, контрольные вопросы.

Для достижения цели задач дисциплины используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного сочетания пассивных форм (лекция, практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно-иллюстративное изложение) и практических методов обучения (выполнение расчетных работ).

Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения:

- операционная система Windows 7, License 49013351 УГЛУТУ Russia 2011-09-06, OPEN 68975925ZZE1309. Срок действия: бессрочно;
- операционная система Astra Linux Special Edition. Договор №Pr000013979/0385/22-ЕП-223-06 от 01.07.2022. Срок действия: бессрочно;
- пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010, License 49013351 УГЛУТУ Russia 2011-09-06, OPEN 68975925ZZE1309. Срок действия: бессрочно;
- пакет прикладных программ Р7-Офис.Профессиональный. Договор №Pr000013979/0385/22-ЕП-223-06 от 01.07.2022. Срок: бессрочно;
- антивирусная программа Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 250-499 Node 1 year Educational Renewal License. Договор заключается университетом ежегодно;
- операционная система Windows Server. Контракт на услуги по предоставлению лицензий на право использовать компьютерное обеспечение № 067/ЭА от 07.12.2020 года. Срок действия: бессрочно;
- система управления обучением LMS Moodle – программное обеспечение с открытым кодом, распространяется по лицензии GNU Public License (rus);
- браузер Yandex (<https://yandex.ru/project/browser/>) – программное обеспечение распространяется по простой (неисключительной) лицензии;
- кроссплатформенное программное обеспечение для управления проектами OpenProj (<https://openproj.ru.uptodown.com/windows>), распространяется на условиях лицензии Common Public Attribution License Version 1.0.

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

Реализация учебного процесса осуществляется в учебных аудиториях университета для Реализация учебного процесса осуществляется в специальных учебных аудиториях университета для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Все аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории. При необходимости обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Самостоятельная работа обучающихся выполняется в специализированной аудитории, которая оборудована учебной мебелью, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УГЛУТУ.

Есть помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Оснащенность аудиторий и помещений

Наименование аудиторий и специальных помещений	Оснащенность аудиторий и специальных помещений
Помещение для занятий лекционного типа	Мультимедийное оборудование (проектор, экран или интерактивная доска, ноутбук или компьютер). Учебная мебель
Помещение для практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Столы компьютерные, стулья. Рабочие места, оборудованные компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронную информационно-образовательную среду УГЛТУ, интерактивная доска, проектор
Помещения для самостоятельной работы обучающихся	Столы компьютерные, стулья. Рабочие места, оборудованные компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронную информационно-образовательную среду УГЛТУ
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Стеллажи, столы, стулья, приборы и инструменты для профилактического обслуживания учебного оборудования