МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ"

Кафедра № 82

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель образовательной программы

доц.,к.э.н.,доц.
(должность, уч. степень, звание)

Ю.А. Мартынова
(инициалы, фамилия)

(подпись)

«27» __июня_____ 2024__ г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление изменениями»
(Наименование дисциплины)

Код направления подготовки/ специальности	38.03.02
Наименование направления подготовки/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности	Управление IT-проектами
Форма обучения	очная
Год приема	2024

Санкт-Петербург– 2024

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

Доц., к.э.н. _____ 17.06.2024 _____ С.С. Снетов
(должность, уч. степень, звание) (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Программа одобрена на заседании кафедры № 82

«20» __06_____ 2024 г, протокол № __11____

Заведующий кафедрой № 82

д.э.н.,проф. _____ 20.06.2024 _____ А.С. Будагов
(уч. степень, звание) (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Заместитель директора института №8 по методической работе

доц.,к.э.н.,доц. _____ 20.06.2024 _____ Л.В. Рудакова
(должность, уч. степень, звание) (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Аннотация

Дисциплина «Управление изменениями» входит в образовательную программу высшего образования – программу бакалавриата по направлению подготовки/ специальности 38.03.02 «Менеджмент» направленности «Управление IT-проектами». Дисциплина реализуется кафедрой «№82».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций:

ОПК-2 «Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно- аналитических систем»

ОПК-3 «Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия»

ОПК-4 «Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций»

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с изучением подхода к решению проблем организаций, возникающих под влиянием внешних и внутренних факторов, системного структурированного подхода к разработке и реализации программ организационных изменений и влияния на них человеческого фактора.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа обучающегося.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 часов.

Язык обучения по дисциплине «русский».

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

1.1. Цели преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Управление изменениями» является изучение исследовательского подхода к решению проблем организаций, системного структурированного подхода к разработке и реализации программ организационных изменений и влияния на них человеческого фактора, принятия обоснованных решений в управлении деятельностью организаций

1.2. Дисциплина входит в состав обязательной части образовательной программы высшего образования (далее – ОП ВО).

1.3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП ВО.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями или их частями. Компетенции и индикаторы их достижения приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень компетенций и индикаторов их достижения

Категория (группа) компетенции	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.З.7 знать способы сбора данных о деятельности организации, подходы по выявлению симптомов наличия проблем в деятельности организационных систем ОПК-2.У.7 уметь собирать данные для описания деятельности выбранной организационной системы и строить системные карты для представления выбранных организационных систем и их внешнего окружения ОПК-2.В.7 Владеть навыком проводить диагностику проблемной ситуации в деятельности подразделения, выбора гипотезы проблемы в операционной деятельности, анализа причин проблем и их визуализации с помощью схем и диаграмм
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.З.8 знать классификацию причин возможного сопротивления социальной среды организации планируемому изменению и стратегии его преодоления ОПК-3.У.8 уметь анализировать и выявлять причины сопротивления изменению с учетом всех особенностей сложной и динамичной внутренней и внешней среды организации ОПК-3.В.8 владеть навыками выбора уместной стратегии проведения изменений с учетом особенностей социальной среды и подбора мероприятий по управлению сопротивлением персонала
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-4 Способен выявлять и	ОПК-4.З.3 знать значение управления организационными изменениями в

	оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	деятельности организаций ОПК-4.У.3 уметь определять возможности развития организационных систем для реализации рыночного потенциала организации ОПК-4.В.3 владеть навыками разработки предложений по планированию проекта организационных изменений

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина может базироваться на знаниях, ранее приобретенных обучающимися при изучении следующих дисциплин:

- «теория организации»,
- «менеджмент»,
- «управление человеческими ресурсами»,
- «методы принятия управленческих решений».

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и используются при изучении других дисциплин:

- «основы управления проектами»,
- «стратегический менеджмент».

3. Объем и трудоемкость дисциплины

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам	
		№7	№8
1	2	3	4
Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/ (час)	6/ 216	3/ 108	3/ 108
Из них часов практической подготовки			
Аудиторные занятия, всего час.	64	34	30
в том числе:			
лекции (Л), (час)	37	17	20
практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	27	17	10
лабораторные работы (ЛР), (час)			
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)			
экзамен, (час)			
Самостоятельная работа, всего (час)	152	74	78
***Вид промежуточной аттестации*:** зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.**)	Зачет, Дифф. Зач.	Зачет	Дифф. Зач.

Примечание: **кандидатский экзамен

4. Содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий.

Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Разделы, темы дисциплины, их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 7					
Раздел 1. Основные понятия и классификация организационных изменений Тема 1.1 Основные понятия организационных изменений Тема 1.2 Классификация организационных изменений Тема 1.3 Технологии управления организационными изменениями	7	6			32
Раздел 2. Системное представление деятельности в организации Тема 2.1 Система, границы и описание Тема 2.2 Взаимодействие системы с внешним окружением	10	11			42
Итого в семестре:	17	17			74
Семестр 8					
Раздел 3. Диагностика потребности в изменениях Тема 3.1 Описание проблемной ситуации Тема 3.2 Формулирование проблемы и анализ причин	6	2			10
Раздел 4. Проектирование изменений Тема 4.1 Цели изменений Тема 4.2 Варианты изменений	7	4			28
Раздел 5. Планирование изменений Тема 5.1 Управление переходным периодом Тема 5.2 Управление сопротивлением персонала	7	4			40
Итого в семестре:	20	10			78
Итого	37	27	0	0	152

Практическая подготовка заключается в непосредственном выполнении обучающимися определенных трудовых функций, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий.

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание разделов и тем лекционного цикла

Номер раздела	Название и содержание разделов и тем лекционных занятий
1	Основные понятия и классификация организационных изменений Тема 1.1 Основные понятия организационных изменений Изменение как решение организационных проблем. Проблема в менеджменте. Внутренние и внешние факторы изменений. Модель организации, и её связь с проблемами изменений.

	Переопределение задач организации. Управление сопротивлением персонала. Управление переходным периодом. Проблема власти. Характеристики уровней изменений. Тема 1.2 Классификация организационных изменений Классификация изменений по объекту. Продуктовые, технологические и управленческие изменения. Взаимосвязь между разными видами изменений на предприятии. Управленческие изменения. Организационные преобразования. Изменение в структуре и методах управления. Проекты и программы изменений. Тема 1.3 Технологии управления организационными изменениями Модель организационных изменений К. Левина. Необходимость структурированного подхода к управлению изменениями. Модель системного проблемно ориентированного подхода к управлению изменениями. Диагностика и планирование изменений. Ограничения подхода. Коммуникации в управлении изменениями. Групповая работа, ответственность и подходы к принятию групповых решений
2	Системное представление деятельности в организации Тема 2.1 Система, границы и описание Определение и свойства системы. Границы системы и ее внешнее окружение. Элементы системы и подсистемы. Простые и сложные системы. Выбор системы для исследования. Описание процессов в системе. Схема входа-выхода для описания функционирования системы. Тема 2.2 Взаимодействие системы с внешним окружением Ресурсы. потребляемые системой и связь с поставщиками. Результаты деятельности системы и их потребители. Цели системы и критерий SMART.
3	Диагностика потребности в изменениях Тема 3.1 Описание проблемной ситуации Задачи диагностики проблемной ситуации. Описание проблемной ситуации. Симптомы проблемы. Обладатель проблемы. Иерархия проблем. Определение гипотезы проблемы. Характеристики мягких и жёстких проблем. Тема 3.2 Формулирование проблемы Анализ системы. План анализа системы. Описание структуры проблемы. Схемы причин и следствий, их виды. Оценка влияние причин на результативные показатели функционирования системы и затрат на устранение причин. Ранжирование причин. Промежуточное решение проблемы.
4	Проектирование изменений Тема 4.1 Цели изменений Определение целей изменений и ограничений. Структуризация целей. Согласование целей изменений с целями более высокого уровня. Виды ограничений. Критерий SMART для целей изменения. Тема 4.2 Варианты изменений Проектирование вариантов изменений. Подходы к проектированию. Исключение целей. Оценка вариантов. Моделирование вариантов.
5	Планирование изменений Тема 5.1 Управление переходным периодом Способы осуществления изменений. Упорядочивание последовательности действий. Схема последовательности действий.

	Планирование ресурсов. Планирование человеческих ресурсов. Распределение заданий. Мониторинг и контроль изменений. Схема контура управления. Структурирование переходного периода. Формы представления плана. Трудности с планированием и осуществлением изменений. Тема 5.2 Управление сопротивлением персонала Восприятие изменений. Причины сопротивления. Уровни сопротивления. Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии. Схема поля сил К. Левина. Методы уменьшения и преодоления сопротивления. Выбор методов. Последовательность разработки управленческих действий по уменьшению и преодолению сопротивления. Мотивации персонала для повышения приверженности изменениям..

4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 7					
1	Варианты подходов к определению ответственности за результаты групповой работы. Варианты подходов к согласованию решений при групповой работы. Групповые роли.	Круговой сбор идей. мозговой штурм.	2		1
2	Описание операционных систем с использованием схемы входа-выхода	Моделирование ситуации, дискуссия	10		2
3	Определение целей операционных систем	Решение управленческой задачи.	5		2
Семестр 8					
4	Выявление симптомов проблемы, определение гипотезы и характеристик проблемы	Решение управленческой задачи.	2		3
5	Анализ структуры проблемы и	Решение управленческой	4		4

	определение целей изменений	задачи.			
6	Анализ и планирование изменения	Моделирование ситуации, дискуссия	4		4,5
Всего			27		

4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено				
Всего				

4.5. Курсовое проектирование/ выполнение курсовой работы

Учебным планом не предусмотрено

4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 7, час	Семестр 8, час
1	2	3	4
Изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	77	42	35
Курсовое проектирование (КП, КР)			
Расчетно-графические задания (РГЗ)			
Выполнение реферата (Р)			
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	42	22	20
Домашнее задание (ДЗ)			
Контрольные работы заочников (КРЗ)			
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)	33	10	23
Всего:	152	74	78

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 7-11.

6. Перечень печатных и электронных учебных изданий

Перечень печатных и электронных учебных изданий приведен в таблице 8.

Таблица 8– Перечень печатных и электронных учебных изданий

Шифр/ URL адрес	Библиографическая ссылка	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
	1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 302 с. https://znanium.com/catalog/product/2084826 2. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. https://znanium.com/catalog/product/1066451 3. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. https://znanium.com/catalog/product/1066565 4. Герасимов, Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях [Электронный ресурс] / Б.Н. Герасимов. - М.: Инфра-М; Вузовский Учебник, 2015. - 12 с. http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=526860 5. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О'Райли Ч. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 285 с. http://znanium.com/bookread2.php?book=915949	

7. Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

URL адрес	Наименование
http://expert.ekiosk.pro/	Журнал «Эксперт»
http://www.dis.ru/	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
http://tomanage.ru/library/magazines/top-manager/	Журнал «Топ-менеджер»
http://www.iteam.ru/	Портал iTeam, технологии корпоративного управления.
http://www.ecsocman.edu.ru	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

http://www.gks.ru	Сайт Роскомстата
www.rhr.ru	Управление человеческими ресурсами России.

8. Перечень информационных технологий

8.1. Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10– Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
	Не предусмотрено

8.2. Перечень информационно-справочных систем,используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11– Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
	Не предусмотрено

9. Материально-техническая база

Состав материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	Лекционная аудитория	

10. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

10.1. Состав оценочных средствдля проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Перечень оценочных средств
Дифференцированный зачёт	Список вопросов; Тесты;
Зачет	Список вопросов; Тесты;

10.2. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) компетенций обучающимися применяется 5-балльная шкала оценки сформированности компетенций, которая приведена в таблице 14. В течение семестра может использоваться 100-балльная шкала модульно-рейтинговой системы Университета, правила использования которой, установлены соответствующим локальным нормативным актом ГУАП.

Таблица 14 –Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции 5-балльная шкала	Характеристика сформированных компетенций

Оценка компетенции 5-балльная шкала	Характеристика сформированных компетенций
«отлично» «зачтено»	– обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал; – уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; – опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления; – умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; – делает выводы и обобщения; – свободно владеет системой специализированных понятий.
«хорошо» «зачтено»	– обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы; – не допускает существенных неточностей; – увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления; – аргументирует научные положения; – делает выводы и обобщения; – владеет системой специализированных понятий.
«удовлетворительно» «зачтено»	– обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы; – допускает несущественные ошибки и неточности; – испытывает затруднения в практическом применении знаний направления; – слабо аргументирует научные положения; – затрудняется в формулировании выводов и обобщений; – частично владеет системой специализированных понятий.
«неудовлетворительно» «не зачтено»	– обучающийся не усвоил значительной части программного материала; – допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении; – испытывает трудности в практическом применении знаний; – не может аргументировать научные положения; – не формулирует выводов и обобщений.

10.3. Типовые контрольные задания или иные материалы.

Вопросы (задачи) для экзамена представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена	Код индикатора
	Учебным планом не предусмотрено	

Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для зачета / дифф. зачета	Код индикатора
1	Внутренние и внешние факторы изменений Управление организацией как открытой системой, взаимодействующей с внешним окружением	ОПК-2.3.7
2	Содержание этапа диагностики текущего состояния Свойства описания текущей ситуации как модели действительности Симптомы и гипотеза проблемы	ОПК-2.3.7
3	Назначение, компоненты и правила построения схемы отношений	ОПК-2.В.7

	Задача: построение схемы отношений по текущей ситуации в организации	
4	Назначение, компоненты и правила построения схемы отношений Системные определения Правила построения системной карты Задача: построение системной карты для представления выбранной организационной системы и ее внешнего окружения	ОПК-2.У.7
5	Системные определения Границы системы и ее взаимодействие с внешним окружением Назначение, компоненты и правила построения схемы входа-выхода Задача: построение схемы входа-выхода для описания выбранной организационной системы	ОПК-2.В.7
6	Назначение, компоненты и правила построения схемы причин и следствий 7Ранжирование причин и промежуточное решение проблемы Задача: построение причинно-следственной диаграммы проблемой ситуации в системе	ОПК-2.В.7
7	Уровни сопротивления персонала изменениям Классификация причин возможного сопротивления социальной среды организации планируемому изменению Стратегии преодоления сопротивления изменению в организации	ОПК-3.З.8
8	Модель организационных изменений К. Левина Задача: построение поля сил предстоящего изменения, выявление причин сопротивления	ОПК-3.У.8
9	Методы уменьшения сопротивления изменениям Методы преодоления сопротивления изменениям Задача: выбор уместной стратегии осуществления изменений и конкретных мероприятий по преодолению сопротивления изменению с учетом социального контекста организации	ОПК-3.В.8
10	Модели изменений Модель организации, и её связь с проблемами изменений Уровни изменений Классификация изменений по объекту Взаимосвязь между разными видами изменений на предприятии. Оперативные и стратегические управленческие изменения	ОПК-4.З.3
11	Проблемы в деятельности системы и симптомы Анализ проблемной ситуации в системе Задача: Определение направлений необходимых изменений в системе, постановка цели изменения	ОПК-4.У.3
12	Планирование изменений в системе Мониторинг и контроль изменений Формы представления плана Задача: разработка плана проведения изменения в системе и определение уместных способов мониторинга выполнения плана.	ОПК-4.В.3

Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы

№ п/п	Примерный перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы
	Учебным планом не предусмотрено

Вопросы для проведения промежуточной аттестации в виде тестирования представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Примерный перечень вопросов для тестов

<table>
<tr><th>№ п/п</th><th>Примерный перечень вопросов для тестов</th><th>Код индикатора</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Тип задания: задание на сопоставление
Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие
Задание: К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце исходя из состава факторов PESTLE-анализа, используемого для анализа внешней среды организации при проведении изменений

<table><tr><td>1) P</td><td>А) экономические</td></tr><tr><td>2) E</td><td>Б) экологические</td></tr><tr><td>3) S</td><td>В) законодательные</td></tr><tr><td>4) T</td><td>Г) политические</td></tr><tr><td>5) E</td><td>Д) технологические</td></tr><tr><td>6) L</td><td>Е) социальные</td></tr></table>
Запишите выбранные буквы рядом с соответствующими цифрами:
Ответ:
<table><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td></tr><tr><td>6</td><td></td></tr></table></td><td>ОПК-2.3.7</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Тип задания: задание на сопоставление
Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие
Задание: Сопоставьте типы маркетинга, применяемые для идентификации и оценки ожиданий и действий внутренних сотрудников организации и представителей внешнего окружения, с их описанием.
А) Трансакционный маркетинг
Б) Стратегический маркетинг
В) Маркетинг взаимоотношений
Г) Внутренний маркетинг
К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:
<table><tr><th>Интеграционные модели</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А) Трансакционный маркетинг</td><td>1.Подход, в котором усилия сосредоточены на удержании потребителей.</td></tr><tr><td>Б) Стратегический маркетинг</td><td>2. Философия отношения к сотрудникам как к потребителям, которых «завоевывают»…и стратегия проектирования работы – «продукта», которая бы соответствовала потребностям человека.</td></tr><tr><td>В) Маркетинг</td><td>3. Способ гармонизации потребностей и</td></tr></table></td><td>ОПК-2.3.7</td></tr>
</table>

	взаимоотношений	желаний внешнего мира с миссией, ресурсами и целями организации.
	Г) Внутренний маркетинг	4. Подход, ориентированный на привлечение новых потребителей

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:
Ответ:

А	Б	В	Г

3	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием **Инструкция: п**рочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. **Задание:** Диагностика потребности в организационных изменениях, это… А) Анализ производственной деятельности организации Б) Анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации В) Анализ кадрового состава организации Г) Анализ финансового состояния организации **Ответ:** **Обоснование:**	ОПК-2.З.7
4	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа. **Инструкция: п**рочитайте текст, выберите правильный ответ. **Задание:** Симптомы проблемы - это: А) факты, которые собирает менеджер для проектирования системы Б) информация от поставщиков ресурсов системы В) свидетельства исполнителей о ходе работы над задачами системы Г) входные ресурсы, не соответствующие процессам системы Д) результаты функционирования системы, не соответствующие её цели Запишите правильный ответ: **Ответ:**	ОПК-2.З.7
5	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа. **Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильный ответ. **Задание: «**Для любой системы (прежде всего биологической или социальной) существует такое сочетание связей компонентов, при котором потенциал системы будет существенно больше простой суммы потенциалов входящих в набор компонентов». Это формулировка системного закона… А) Стаффорда Бира Б) самосохранения. В) эмерджентности Г) синергии Запишите правильный ответ: **Ответ:**	ОПК-2.З.7
6	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа. **Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильный ответ. **Задание:** В рамках операционной классификации входов системы к преобразующим ресурсам относятся: А) материалы Б) персонал В) потребители	ОПК-2.У.7

<table>
<tr><td></td><td>Г) информация
Запишите правильный ответ:
Ответ:</td><td></td></tr>
<tr><td>7</td><td>Тип задания: задание на установление правильной последовательности
Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную последовательность.
Задание: Логическая последовательность информационного наполнения схемы входа-выхода при описании действующей организационной системы …
А) входы
Б) выходы
В) процессы преобразования
Г) обратная связь
Запишите соответствующую последовательность букв слева направо
Ответ:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td>ОПК-2.У.7</td></tr>
<tr><td>8</td><td>Тип задания: задание на сопоставление
Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие
Задание: К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце исходя из смысла элементов схемы входа-выхода, используемой для описания организационной системы
<table><tr><td>1. входы</td><td>А) задачи, действия, осуществляемые в системе</td></tr><tr><td>2. выходы</td><td>Б) ресурсы, необходимые для функционирования системы</td></tr><tr><td>3. процессы преобразования</td><td>В) информационный поток от получателей результатов системы к управляющим системой</td></tr><tr><td>4. обратная связь</td><td>Г) результаты деятельности системы</td></tr></table>Запишите выбранные буквы рядом с соответствующими цифрами:
Ответ:
<table><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td></tr></table></td><td>ОПК-2.У.7</td></tr>
<tr><td>9</td><td>Тип задания: задание с развернутым ответом
Инструкция: Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.
Задание: Дайте определение системной карты. Поясните ее назначение.
Ответ:</td><td>ОПК-2.У.7</td></tr>
<tr><td>10</td><td>Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа.
Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ.
Задание: Границы системы - это:
А) структурное описание состава системы</td><td>ОПК-2.У.7</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td>Б) понятие, используемое для выделения подсистем в составе системы
В) условная линия. отделяющая внутреннюю среду системы от ее окружения
Г) объективно существующее разделение внутренних и внешних элементов системы
Д) понятие, определяющее расположение системы внутри организации
Запишите правильный ответ:
Ответ:</td><td></td></tr>
<tr><td>11</td><td>Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа.
Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ.
Задание: Мягкая (сложная) проблемная ситуация характеризуется таким ее состоянием:
А) высокая эмоциональная вовлеченность людей
Б) ясные приоритеты в ситуации
В) известно, что представляет собой проблема
Г) количество вовлеченных людей ограничено
Запишите правильный ответ:
Ответ:</td><td>ОПК-2.В.7</td></tr>
<tr><td>12</td><td>Тип задания: задание на сопоставление
Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие
Задание: К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце исходя из смысла понятий подхода по решению проблем в организации.
<table>
<tr><td>1. предположение</td><td>А) факт, свидетельствующий о наличии проблемы</td></tr>
<tr><td>2. проблема</td><td>Б) информация, которая нуждается в проверке для системы</td></tr>
<tr><td>3.симптом</td><td>В) участник ситуации, который формулирует проблему</td></tr>
<tr><td>4. обладатель проблемы</td><td>Г) разрыв между действительным и желаемым</td></tr>
</table>
Запишите выбранные буквы рядом с соответствующими цифрами:
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td></tr>
</table></td><td>ОПК-2.В.7</td></tr>
<tr><td>13</td><td>Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа.
Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ.
Задание: Проблема - это::
А) беспокойство менеджера о возможных сложностях в работе
Б) нерешенная задача
В) разрыв между действительным и желаемым
Г) объективная оценка неудовлетворительной ситуации
Запишите правильный ответ:
Ответ:</td><td>ОПК-2.В.7</td></tr>
<tr><td>14</td><td>Тип задания: задание на установление правильной последовательности
Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную последовательность.</td><td>ОПК-2.В.7</td></tr>
</table>

	Задание: Логическая последовательность этапы активного слушания при сборе информации об организационной системе … А) ободрить собеседника к поиску собственных решений.. Б) отразить, что говорит рассказчик В) Завершить беседу, подытожив сказанное Г) Установить взаимоотношения Д) Ободрить и поощрить другого говорить Запишите соответствующую последовательность букв слева направо **Ответ:** | | | | | |	
15	**Тип задания:** задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием **Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов. **Задание:** Укажите утверждения, которые характеризует причины сопротивления сотрудников изменению в организации. А) Применение директивной стратегии. Б) Узкособственнический интерес работников. В) Способ построения организационной структуры. Г) Непонимание и недостаток доверия Д) Система нематериального вознаграждения. Запишите правильные ответы и их обоснование: **Ответ:** **Обоснование:**	ОПК-2.В.7
16	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа. **Инструкция: п**рочитайте текст, выберите правильный ответ. **Задание:** 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 Запишите правильный ответ: **Ответ:**	ОПК-3.З.8
17	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием **Инструкция: п**рочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. **Задание:** Изменения… А) обязательно происходят во всех организациях без исключения Б) стали проводится в организациях только в конце 20 века В) должны происходить только в кризисных организациях Г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях **Ответ:** **Обоснование:**	ОПК-3.З.8
18	**Тип задания:** задание с развернутым ответом **Инструкция:** Прочитайте текст и запишите развернутый	ОПК-3.З.8

<table>
<tr><td></td><td>обоснованный ответ.

Задание: Дайте определение «Подвергаемым изменению» и поясните, каким образом их можно выявить при анализе причин возможного сопротивления социальной среды организации планируемому изменению.
Ответ:</td><td></td></tr>
<tr><td>19</td><td>Тип задания: задание на сопоставление
Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие
Задание: К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце исходя из содержания причин сопротивления изменению со стороны сотрудников организации.
<table>
<tr><td>1. низкая терпимость к изменениям</td><td>А) опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями</td></tr>
<tr><td>2. эгоистический интерес</td><td>Б) накопившаяся усталость от изменений, отвержение любого нового</td></tr>
<tr><td>3. недостаток компетенций</td><td>В) ожидание недоговоренностей и прямого обмана</td></tr>
<tr><td>4. непонимание и недостаток доверия к менеджерам</td><td>Г) ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений</td></tr>
</table>
Запишите выбранные буквы рядом с соответствующими цифрами:
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td></tr>
</table></td><td>ОПК-3.З.8</td></tr>
<tr><td>20</td><td>Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа.
Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ.
Задание: Этому термину соответствует определение «Процесс воздействия на мысли и/или поведение других людей» - это...
А) личностные характеристики.
Б) власть экспертных знаний
В) влияние.
Г) положение или полномочия в организации.
Запишите правильный ответ и обоснование:
Ответ:</td><td>ОПК-3.У.8</td></tr>
<tr><td>21</td><td>Тип задания: задание с развернутым ответом
Инструкция: Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.
Задание: Поясните, почему для успеха проекта организационных изменений при анализе поля сил в особенности следует учесть сдерживающие силы, относящиеся к организационной культуре.
Ответ:</td><td>ОПК-3.У.8</td></tr>
<tr><td>22</td><td>Тип задания: задание на установление правильной последовательности
Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную</td><td>ОПК-3.У.8</td></tr>
</table>

	последовательность. **Задание:** Последовательность работы с «Полем сил» К.Левина, это… А) персонификация всех сил Б) уточнение содержания изменения В) составление поля сил – подбор и формулирование движущих и сдерживающих сил Г) определение относительной величины каждой силы Запишите соответствующую последовательность букв слева направо **Ответ:** | | | | |	
23	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа. **Инструкция: п**рочитайте текст, выберите правильный ответ. **Задание:** Основными уровнями сопротивления изменениям являются... А) индивидуальный, групповой, системный Б) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей В) открытое и скрытое Г) логическое, социологическое, психологическое Запишите правильный ответ и обоснование: **Ответ:**	ОПК-3.У.8
24	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа. **Инструкция.** Прочитайте текст и выберите один правильный ответ. **Задание:** Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена: А) Коттером Б) Грейнером В) Мильнером Г) Левином Запишите правильный ответ: **Ответ:**	ОПК-3.З.8
25	**Тип задания:** задание с развернутым ответом **Инструкция:** Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ. **Задание:** Дайте определение и поясните значение роли куратора проекта для успеха проекта организационных изменений. **Ответ:**	ОПК-3.З.8
26	**Тип задания:** задание на установление правильной последовательности **Инструкция:** Прочитайте текст и установите правильную последовательность. **Задание:** Последовательность работы с матрицей SWOT-анализа… А) внутренний анализ Б) заполнение матрицы SWOT-анализа В) формулирование стратегических предложений по развитию организации Г) внешний анализ Д) сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и	ОПК-3.В.8

<table>
<tr><td></td><td>угрозами
Запишите соответствующую последовательность букв слева направо
Ответ:<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>27</td><td>Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием
Инструкция: прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.
Задание: Этому тезису соответствует источник власти, который позволяет руководителю поддерживать эффективность групповой работы при реализации проекта организационных изменений.
А) Контроль над ограниченными ресурсами.
Б) Управленческая экспертность.
В) Стаж работы.
Г) Личная харизма.
Запишите правильные ответы и обоснование:
Ответы:
Обоснование:</td><td>ОПК-3.В.8</td></tr>
<tr><td>28</td><td>Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа
Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ
Задание: К основным методам снижения сопротивления изменениям относятся…
А) материальное и моральное стимулирование
Б) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
В) издание приказов, распоряжений
Г) увольнение, понижение в должности
Запишите правильный ответ:
Ответ:</td><td>ОПК-3.В.8</td></tr>
<tr><td>29</td><td>Тип задания: задание на сопоставление
Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие
Задание: К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце исходя из уместности той или иной стратегии изменений имеющимся организационным условиям.<table><tr><td>1. аналитическая (экспертная) стратегия</td><td>А) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении</td></tr><tr><td>2. директивная стратегия</td><td>Б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении</td></tr><tr><td>3. стратегия соучастии и вовлечения</td><td>В) при решении технических проблем</td></tr><tr><td>4. переговорная стратегия</td><td>Г) в кризисных ситуациях, жестких условиях внешнего</td></tr></table></td><td>ОПК-3.В.8</td></tr>
</table>

		окружения организации

Запишите выбранные буквы рядом с соответствующими цифрами:

Ответ:

1	
2	
3	
4	

30	**Тип задания:** задание на сопоставление **Инструкция:** прочитайте текст и установите соответствие **Задание:** К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце исходя из уместности использования в качестве источников информации для разработки показателей успешности изменения в зависимости от ситуации в организационной системе…	ОПК-4.3.3

1. прошлый опыт	А) идет речь о творческой деятельности, где велика доля индивидуальности, творчества и нестандартных подходов
2. расчеты	Б) есть информация из успешно действующих в изучаемой предметной области организаций как своей отрасли, так и из других отраслей.
3. согласование показателей с исполнителем	В) в прошлом в организации уже проводились аналогичные или схожие изменения
4. передовой опыт	Г) имеется техническая документация к оборудованию и описания технологий

Запишите выбранные буквы рядом с соответствующими цифрами:

Ответ:

1	
2	
3	
4	

31	**Тип задания:** задание на установление правильной последовательности **Инструкция:** Прочитайте текст и установите правильную последовательность. **Задание:** Последовательность действий для планирования ресурсов, требуемых для изменения:, это… А) определить, когда и на какой срок потребуются ресурсы. Б) после модификации (или при ее невозможности) определить дефицит ресурсов и определить действия для приобретения дополнительных ресурсов для покрытия дефицита В) исследовать возможность модификации исходного плана для более равномерного потребления ресурсов и для смягчения последствий дефицита ресурсов. Г) составить полный список требуемых ресурсов Д) необходимо решить, что делать: либо приобрести недостающие ресурсы, либо изменить план, либо сделать и то, и другое Е) определить какие ресурсы имеются в наличии, и какие могут	ОПК-4.3.3

	быть получены, когда это потребуются Запишите соответствующую последовательность букв слева направо **Ответ:** | | | | | | |	
32	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа **Инструкция: п**рочитайте текст, выберите правильный ответ **Задание:** Жизненный цикл проекта организационных изменений составляет… А) время от зарождения идеи до утилизации результатов Б) временной интервал между началом и завершением проекта В) продолжительность запланированных работ проекта Г) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом Запишите правильный ответ: **Ответ:**	ОПК-4.З.3
33	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа. **Инструкция:** Прочитайте текст и выберите один правильный ответ. **Задание:** Главная функция менеджера проекта организационных изменений, это… А) обеспечение качества документооборота по проекту Б) управление содержанием работ В) обеспечение мотивации проектной команды Г) координация всех процессов, направленных на достижение цели организационных изменений Запишите правильный ответ. **Ответ:**	ОПК-4.З.3
34	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа. **Инструкция.** Прочитайте текст и выберите один правильный ответ. **Задание:** Система электронного документооборота организации используется при управлении организационными изменениями… А) для внешних и внутренних коммуникаций проекта изменений Б) в качестве облачного хранилища информации проекта В) для мотивации членов проектной команды Г) для составления бухгалтерских отчетов по проекту изменений Запишите правильный ответ: **Ответ:**	ОПК-4.З.3
35	**Тип задания:** задание с развернутым ответом **Инструкция:** Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ. **Задание:** Раскройте содержание критерия SMART, используемого при постановке целей организационного изменения. **Ответ:**	ОПК-4.У.3
36	**Тип задания:** задание на установление правильной последовательности **Инструкция:** Прочитайте текст и установите правильную последовательность. **Задание:** Последовательность фаз жизненного цикла проекта	ОПК-4.У.3

	организационных изменений в соответствии с ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», это… А) завершение Б) планирование В) инициация Г) исполнение Запишите соответствующую последовательность букв слева направо **Ответ:** | | | | |	
37	**Тип задания:** задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием **Инструкция.** Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов. **Задание:** Участниками команды проекта организационных изменений являются: А) руководитель проекта Б) исполнители проекта В) куратор проекта Г) заказчик проекта Д) высшее руководство организации Е) пользователи продукта проекта Запишите правильные ответы и их обоснование: **Ответ:** **Обоснование:**	ОПК-4.У.3
38	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа. **Инструкция: п**рочитайте текст, выберите правильный ответ. **Задание:** Требуемое или желаемое состояние организационной системы в планируемом периоде, выраженное совокупностью характеристик - это... А) Организационная политика. Б) Цель изменения. В) Ценности и убеждения заинтересованных сторон. Г) Стратегическое видение. Д) Стратегия организации. Запишите правильный ответ: **Ответ:**	ОПК-4.У.3
39	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа **Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильный ответ **Задание:** Команда проекта организационных изменений это: А) Группа сотрудников, которые всегда срывают сроки проекта Б) Совокупность лиц, объединенных в работе над проектом В) Поставщики и подрядчики проекта Г) Заказчик и Руководитель проекта Запишите правильный ответ: **Ответ:**	ОПК-4.У.3
40	**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием **Инструкция: п**рочитайте текст, выберите правильный ответ и	ОПК-4.В.3

<table>
<tr><td></td><td>запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.
Задание: Критерии и показатели результативности изменений…
А) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
Б) являются стандартными, обоснованы специалистами по управлению изменениями
В) должны быть разработаны инициатором и командой проекта изменений
Г) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
Запишите правильный ответ и обоснование:
Ответ:
Обоснование:</td><td></td></tr>
<tr><td>41</td><td>Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа.
Инструкция: Прочитайте текст и выберите один правильный ответ.
Задание: Какой метод среди прочих используется при проведении контроля хода изменения.
А) график отпусков сотрудников
Б) плановые бюджетные документы организации
В) опросы и анкетирования работников организации
Г) материальная мотивация сотрудников
Запишите правильный ответ.
Ответ:</td><td>ОПК-4.В.3</td></tr>
<tr><td>42</td><td>Тип задания: задание на сопоставление
Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие
Задание: К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце исходя из состава структуры декомпозиции работ проекта организационных изменений
<table>
<tr><td>1. проект</td><td>А) минимальная единица работы, на которые разбит проект</td></tr>
<tr><td>2. рабочий пакет</td><td>Б) Общее название плана действий по реализации идеи или созданию физического объекта</td></tr>
<tr><td>3. подпроект</td><td>В) конкретное действие, которое нужно выполнить для достижения одной из целей проекта</td></tr>
<tr><td>4. задача</td><td>Г) часть всего проекта, выделяемая, когда проект разбивается на более управляемые элементы</td></tr>
</table>
Запишите выбранные буквы рядом с соответствующими цифрами:
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td></tr>
</table></td><td>ОПК-4.В.3</td></tr>
<tr><td>43</td><td>Тип задания: задание на установление правильной последовательности
Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную последовательность.</td><td>ОПК-4.В.3</td></tr>
</table>

	Задание: Для подготовки данных при создании диаграммы Ганта в программе Microsoft Project при планировании работ организационных изменений, необходимо… А) обновление работы Б) добавления вех В) добавления задач и подзадач Г) определения временных рамок Д) описания зависимости между задачами Запишите соответствующую последовательность букв слева направо **Ответ:** | | | | | |	
44	**Тип задания:** задание с развернутым ответом **Инструкция:** прочитайте текст и запишите ответ. **Задание:** Перечислите виды планов, разрабатываемых на фазе «Планирование» проекта организационных изменений. Обоснуйте, какой из указанных вами планов является основополагающим. **Ответ:**	ОПК-4.В.3
45	**Тип задания:** задание на установление правильной последовательности **Инструкция:** Прочитайте текст и установите правильную последовательность. **Задание:** Укажите правильную последовательность управления рисками проекта. А) отслеживать новые события Б) реагировать согласно плану. В) оценить риски. Г) выявить риски Д) составить план управления Запишите соответствующую последовательность букв слева направо **Ответ:** | | | | | |	ОПК-4.В.3

Система оценивания комбинированных тестовых заданий:

1 тип) Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора считается верным, если правильно указана цифра и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответа. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов.

2 тип) Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора считается верным, если правильно указаны цифры и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответов. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

3 тип) Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого столбца). Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов

4 тип) Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

5 тип) Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте. Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 1 балл, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов

Перечень тем контрольных работ по дисциплине обучающихся заочной формы обучения, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень контрольных работ

№ п/п	Перечень контрольных работ
	Не предусмотрено

10.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в локальных нормативных актах ГУАП, регламентирующих порядок и процедуру проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГУАП.

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

11.1. Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала.

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами.

Планируемые результаты при освоении обучающимися лекционного материала:

– получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;

– получение опыта творческой работы совместно с преподавателем;

– развитие профессионально-деловых качеств, любви к предмету и самостоятельного творческого мышления.

– появление необходимого интереса, необходимого для самостоятельной работы;

– получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;

– научиться методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходить к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);

– получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.

Лекционный материал может сопровождаться демонстрацией слайдов и использованием раздаточного материала при проведении коротких дискуссий об особенностях применения отдельных тематик по дисциплине.

Структура предоставления лекционного материала:

- изложение основных теоретических вопросов в рамках рассматриваемой темы;
- описание методов/инструментов (моделей) менеджмента в рамках рассматриваемой темы с использованием примеров;
- ответы на вопросы студентов по пониманию границ описания/ трактовки ключевых терминов инструментов менеджмента, либо по аспектам применения инструментов;
- обсуждение сложных для немедленного восприятия методов/инструментов (моделей) менеджмента, используя интерактивные формы обучения;
- выводы и обобщение изложенного материала;
- ответы на возникающие вопросы по теме лекции.

В процессе освоения лекционного материала дисциплины используются следующие образовательные технологии:

- проблемные мини-лекции – обсуждение границ и/или особенностей применения теоретического метода/инструмента с использованием раздаточного материала;
- короткая управляемая дискуссия или беседа об особенностях трактовки терминов и/или применения теоретических инструментов при решении ситуационных управленческих задач с демонстрацией слайдов.

Указанные технологии направлены на развитие мышления студентов, нацеленное на организацию их внутренне мотивированной творческой учебно-профессиональной деятельности и предполагающее обсуждение примеров решения управленческих задач.

Методические указания по работе студентов на лекции.

Студентам необходимо регулярно посещать лекции по дисциплине в соответствии с расписанием занятий, внимательно слушать преподавателя, делая соответствующие записи в конспектах лекций.

Если при обсуждении на лекции методов/инструментов менеджмента у студента остались вопросы по толкованию терминов и/или применению предложенного преподавателем теоретического материала, студенту необходимо сформулировать и записать в конспекте лекций соответствующие вопросы, задать их преподавателю.

При посещении лекционных занятий студенты обязаны:

- руководствоваться расписанием занятий;
- соблюдать правила работы и поведения в лекционной аудитории, объявленные преподавателем;
- совместно с преподавателем и другими студентами обсуждать сложные и/или спорные вопросы по толкованию терминов и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента, делать соответствующие записи в конспекте лекций.

11.2. Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практического занятия для обучающегося является привитие обучающимся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимся практических занятий:

– закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;

– развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;

– овладение новыми методами и методиками изучения конкретной учебной дисциплины;

– выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;

– обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

По характеру выполняемых обучающимися заданий по практическим занятиям подразделяются на:

- ознакомительные, проводимые с целью закрепления и конкретизации изученного теоретического материала;
- аналитические, ставящие своей целью получение новой информации на основе формализованных методов;
- творческие, связанные с получением новой информации путем самостоятельно выбранных подходов к решению задач.

Требования к проведению практических занятий

Формы организации практических занятий определяются в соответствии с целями обучения и специфическими особенностями данной дисциплины, поэтому практические занятия проводятся:

- в не интерактивной форме (выполнение упражнений – действия по сценарию задания, решение управленческих задач);
- в интерактивной форме (решение ситуационных задач на основе анализа учебной ситуации; применение техник групповой работы; анализ учебной ситуации; занятия по моделированию ситуации – реальных условий для принятия управленческих решений).

11.3. Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся является учебно-методический материал по дисциплине.

11.4. Методические указания для обучающихся по прохождению текущего контроля успеваемости.

Текущий контроль успеваемости предусматривает контроль качества знаний обучающихся, осуществляемого в течение семестра с целью оценивания хода освоения дисциплины.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме оценивания выполнения управленческих задач на практических занятиях. Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при проведении промежуточной аттестации в качестве части оценки необходимого уровня знаний и умений обучающихся.

11.5. Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя:

– зачет – это форма оценки знаний, полученных обучающимся в ходе изучения учебной дисциплины в целом или промежуточная (по окончании семестра) оценка знаний обучающимся по отдельным разделам дисциплины с аттестационной оценкой «зачтено» или «не зачтено».

– дифференцированный зачет – это форма оценки знаний, полученных обучающимся при изучении дисциплины, при выполнении курсовых проектов, курсовых работ, научно-исследовательских работ и прохождении практик с аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Система оценок при проведении промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с требованиями Положений «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой