

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Факультет управления и психологии

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор  
Хагуров Т.А.  
подпись  
«27» \_\_\_\_\_ 2018г.



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Б1.В.15 «Управления изменениями»

*(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

Направление подготовки/специальность

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

*(код и наименование направления подготовки/специальности)*

Направленность (профиль) / специализация

Муниципальное управление, Государственная политика и публичное  
управление, Управление государственной и муниципальной собственностью

*(наименование направленности (профиля) специализации)*

Программа подготовки \_\_\_\_\_ прикладная

*(академическая /прикладная)*

Форма обучения \_\_\_\_\_ очная

*(очная, очно-заочная, заочная)*

Квалификация (степень) выпускника \_\_\_\_\_ бакалавр

*(бакалавр, магистр, специалист)*

Краснодар 2018

Рабочая программа дисциплины «Управления изменениями» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Программу составил(и):

Е. С. Арумова к.э.н. доц кафедры ГМУ ФГБОУ ВО «КубГУ»

И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание



подпись

Рабочая программа дисциплины «Управления изменениями» утверждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления

протокол № 18 «10» апреля 2018г.

Заведующий кафедрой государственного

и муниципального управления

Мясникова Т.А

фамилия, инициалы



подпись

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления

протокол № 18 «10» апреля 2018г.

Заведующий кафедрой государственного

и муниципального управления

Мясникова Т.А

фамилия, инициалы



подпись

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры организации и планирования местного развития

протокол № 8 «10» апреля 2018г.

Заведующий кафедрой организации и

планирования местного развития

Авдеева Т.Т.

фамилия, инициалы



подпись

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры государственной политики и государственного управления

протокол № 10 «10» апреля 2018г.

Заведующий кафедрой государственной

политики и государственного управления

Мирошниченко И.В.

фамилия, инициалы



подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии

протокол № 12 «19» апреля 2018г.

Председатель УМК факультета

Шлюбуль Е.Ю.

фамилия, инициалы



подпись

Рецензенты:

Анкудинов А.И. начальник отдела государственной гражданской службы и кадров Управления Федерального казначейства по Краснодарскому краю

Крылова Е.М., канд. экон. наук, доцент кафедры организации и планирования местного развития ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля).**

### **1.1 Цель освоения дисциплины.**

Цель освоения дисциплины Б1.В.15 «Управление изменениями»- формирование у бакалавров представления о современных подходах к управлению организационными изменениями, технологий и методов проведения изменений в организации, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, формирования стратегий и планов проведения организационных изменений, а также способностей планировать процесс изменений, предпринимать нужные действия в критические моменты процесса изменений, помогать себе и другим в адекватном эмоциональном восприятии происходящего.

### **1.2 Задачи дисциплины.**

- изучение теоретических и методологических основ управления организационными изменениями;
- изучение форм и методов проведения изменений в организации;
- формирование системного представления об основных подходах к управлению изменениями в организации;
- развитие умений эффективной диагностики потребностей в изменениях, анализа складывающейся ситуации в процессе изменений;
- формирование навыков определения необходимости проведения организационных изменений, диагностики состояния организации, работы с сопротивлением персонала, командообразования, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений как долгосрочного, так и краткосрочного характера.

### **1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.**

Дисциплина «Управление изменениями» (Б1.В.15) относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана 38.03.04. Государственное и муниципальное управление..

Дисциплина является одной из взаимосвязанных и взаимодополняющих дисциплин управленческого блока, в который включены «Стратегическое управление», «Стратегическое планирование местного развития», «Управление групповой динамикой», и др.

Курс «Управление изменениями» фокусирует внимание на динамике эмоционального восприятия, ценностных ориентаций и поведенческих установок участников изменений на различных стадиях этого процесса. Тем самым создаются условия развития и эмоционального интеллекта и управления, т.е. способности понимать и контролировать свои эмоции, различать чувства других и использовать их для управления сознанием и поведением участников процесса изменений.

Для успешного освоения курса студент должен обладать знаниями по Стратегическому управлению, стратегическому планированию местного развития.

### **1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций (ПК)

№ п.п.	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
1.	ПК 17	Владением методами	предмет, цели и задачи курса,	идентифициро вать	навыками использования

№ п.п.	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
		самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействоват ь с другими исполнителями	основные термины и понятия дисциплины; основные особенности стратегий и форм изменений; проблемы и методы управления изменениями и оценки эффективности изменений; стратегии осуществлени изменений; способы создания организационно й культуры, поддерживающ ей изменения	организационн ые проблемы, требующие проведения изменений; планировать изменения на индивидуальн ом, групповом и организационн ом уровне; проектировать наиболее эффективную стратегию осуществлени я изменений; организовыват ь систему контроля осуществлени я изменений; проводить профессиональ ный анализ целей, задач, условий проведения изменений обобщать, систематизиро вать и критически оценивать результаты,	системного подхода при планировании и изменений; навыками анализа поля сил поддержки и сопротивления изменениям; навыками классификации препятствий для проведения изменений и определения мер по их преодолению; навыками выбора стратегии осуществления изменений; навыками определения уровня риска при планировании и осуществлении изменений; навыками разъяснения целей, задач проведения изменений; навыками организации системы мотивации для изменений и преодоления сопротивления изменениям; навыками создания организационной культуры, поддерживающей изменения

## 2. Структура и содержание дисциплины.

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зач.ед. (144 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице (для студентов ОФО).

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)				
		8	—			
<b>Контактная работа, в том числе:</b>						
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>	<b>52</b>	<b>52</b>				
Занятия лекционного типа	26	26	-	-	-	
Лабораторные занятия	-	-	-	-	-	
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	26	26	-	-	-	
<b>Иная контактная работа:</b>						
Контроль самостоятельной работы (КСР)	6	6				
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3	0,3				
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>	<b>50</b>	<b>50</b>				
Проработка учебного (теоретического) материала	10	10	-	-	-	
Подготовка в проблемным семинарам	12	12	-	-	-	
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)	10	10	-	-	-	
Выполнение case-study	6	6	-	-	-	
Подготовка научного доклада	8	8				
Подготовка к текущему контролю	4	4	-	-	-	
<b>Контроль:</b>						
Подготовка к экзамену	35,7	35,7				
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час.</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	-	-	-
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>56,3</b>	<b>56,3</b>			
	<b>зач. ед</b>	<b>4</b>	<b>4</b>			

### 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 8 семестре (очная форма)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Организация как объект изменений	6	2	2		2
2.	Теория управления изменениями: предмет, задачи, эволюция	8	2	2		4
3.	Концепции и модели управления организационными изменениями	8	2	2		4
4.	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	8	2	2		4
5.	Методы диагностики и анализа при изменениях в организации	8	2	2		4
6.	Проектирование организационных изменений	8	2	2		4

7.	Выбор программ и проектов для проведения изменений и их реализация	8	2	2		4
8.	Преодоление сопротивлений и контроль над управлением переменами	8	2	2		4
9.	Стратегический аспект управления изменениями	8	2	2		4
10.	Управление изменениями в структуре организации	8	2	2		4
11.	Управление изменениями бизнес-процессов организации	8	2	2		4
12.	Изменения в системе управления персоналом организации	8	2	2		4
13.	Управление изменениями в организационной культуре	8	2	2		4
	<i>Контролируемая самостоятельная работа</i>	6				
	<i>Контроль на экзамене</i>	36				
	<i>Итого по дисциплине:</i>	144	26	26		

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа.

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Организация как объект изменений	Подходы к определению термина «организация». Природа и свойства организации. Основные модели организации Признаки классификации организаций. Внутренние источники развития организации. Взаимодействие организации с внешней средой	Устный опрос
2.	Теория управления изменениями: предмет, задачи, эволюция	Сущность и значение происходящих изменений. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации. Задачи управления организационными изменениями. Классификация организационных изменений. История возникновения и развития организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями. Этапы управления организационными изменениями. Области организационных изменений.	Устный опрос
3.	Концепции и модели управления организационными изменениями	Модель изменений К. Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.	Устный опрос

		Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений.	
4.	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	Роль руководства и собственников организации в проведении изменений. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями. Управление знаниями и организационным обучением. Учет рисков при планировании и реализации программы изменений.	Устный опрос
5.	Методы диагностики и анализа при изменениях в организации	Понятие организационная диагностика. Основные методы организационной диагностики. Предназначение и содержание методов организационного анализа СТЕР-анализ и SWOT-анализ	Устный опрос
6.	Проектирование организационных изменений	Значение и задачи организационного проектирования. Уровни исследования проектирования изменений. Этапы проектирования организационных перемен. Анализ контекста перемен. Понятие и типы стратегических изменений.	Устный опрос
7.	Выбор программ и проектов для проведения изменений и их реализация	Бренчмаркинг как инструмент проведения изменений. Концепция Шесть Сигм. Всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений. Сбалансированная система показателей (balanced scorecard) и ее роль в проведении изменений. Подходы к реализации организационных изменений. Типичные ошибки при осуществлении изменений. Принятие решений при осуществлении изменений. Стратегия проведения изменений (организационное проектирование и организационное развитие). Подготовка и осуществление нововведения. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.	Устный опрос
8.	Преодоление сопротивлений и контроль над управлением переменами	Классификации групп участников процесса изменений. Модель развития групп Б.Такмана Задачи контроля как функции управления. Виды контроля. Особенности контроля при управлении изменениями. Оценка эффективности управления организационными изменениями.	Устный опрос
9.	Стратегический аспект управления изменениями	Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии изменений. Система стратегических изменений.	Устный опрос

		Области проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений.	
10.	Управление изменениями в структуре организации	Понятие реструктуризации. Виды реструктуризации. Предпосылки реструктуризации. Подходы к реструктуризации управления компанией. Методы и средства реструктуризации. Основные этапы реструктуризации предприятия. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.	Устный опрос
11.	Управление изменениями бизнес-процессов организации	Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.	Устный опрос
12.	Изменения в системе управления персоналом организации	Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений. Управление персоналом в условиях организационных изменений. Логические уровни поведения людей. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям	Устный опрос
13.	Управление изменениями в организационной культуре	Изменения в организационной культуре. Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры. Диагностика эффективности организационной культуры. Формирование новой организационной культуры. Поддержание организационной культуры.	Устный опрос

### 2.3.2 Занятия семинарского типа.

№	Наименование раздела (тема)	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Организация как объект изменений	Подходы к определению термина «организация». Природа и свойства организации. Основные модели организации Признаки классификации организаций. Внутренние источники развития организации. Взаимодействие организации с внешней средой	Работа в малых группах над кейсами Устный доклад индивидуальное задание



2.	Теория управления изменениями: предмет, задачи, эволюция	Сущность и значение происходящих изменений. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации. Задачи управления организационными изменениями. Классификация организационных изменений. История возникновения и развития организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями. Этапы управления организационными изменениями. Области организационных изменений.	Подготовка устных докладов  Решение практических заданий
3.	Концепции и модели управления организационными изменениями	Модель изменений К. Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями. Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений.	Подготовка устных доклад по предлагаемой тематике.
4.	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	Роль руководства и собственников организации в проведении изменений. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями. Управление знаниями и организационным обучением. Учет рисков при планировании и реализации программы изменений.	Выполнение кейсов в малых группах Подготовка устных докладов
5.	Методы диагностики и анализа при изменениях в организации	Понятие организационная диагностика. Основные методы организационной диагностики. Предназначение и содержание методов организационного анализа СТЕР-анализ и SWOT-анализ	Подготовка устных докладов  Практическое задание
6.	Проектирование организационных изменений	Значение и задачи организационного проектирования. Уровни исследования проектирования изменений. Этапы проектирования организационных перемен. Анализ контекста перемен. Понятие и типы стратегических изменений.	Подготовка устных докладов по тематике занятия.  Деловая игра
7.	Выбор программ и проектов для проведения изменений и их	Бренчмаркинг как инструмент проведения изменений. Концепция Шесть Сигм. Всеобщее управление качеством (TQM)	Подготовка устных докладов по тематике занятия.

	реализация	и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений. Сбалансированная система показателей (balanced scorecard) и ее роль в проведении изменений. Подходы к реализации организационных изменений. Типичные ошибки при осуществлении изменений. Принятие решений при осуществлении изменений. Стратегия проведения изменений (организационное проектирование и организационное развитие). Подготовка и осуществление нововведения. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.	Выполнение кейсов в малых группах
8.	Преодоление сопротивлений и контроль над управлением переменами	Классификации групп участников процесса изменений. Модель развития групп Б.Такмана. Задачи контроля как функции управления. Виды контроля. Особенности контроля при управлении изменениями. Оценка эффективности управления организационными изменениями.	Подготовка устных докладов по тематике занятия.  Решение практических заданий и кейсов
9.	Стратегический аспект управления изменениями	Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии изменений. Система стратегических изменений. Области проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений.	Подготовка устных докладов по тематике занятия.  Выполнение кейсов в малых группах
10	Управление изменениями в структуре организации	Понятие реструктуризации. Виды реструктуризации. Предпосылки реструктуризации. Подходы к реструктуризации управления компанией. Методы и средства реструктуризации. Основные этапы реструктуризации предприятия. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.	Подготовка устных докладов по тематике занятия.  Решение практических заданий
11	Управление изменениями бизнес-процессов организации	Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.	Подготовка устных докладов по тематике занятия..
12	Изменения в	Роль службы управления персоналом в	Подготовка устных

	системе управления персоналом организации	осуществлении изменений. Управление персоналом в условиях организационных изменений. Логические уровни поведения людей. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям	докладов по тематике занятия.  Решение кейсов
13	Управление изменениями в организационной культуре	Изменения в организационной культуре. Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры. Диагностика эффективности организационной культуры. Формирование новой организационной культуры. Поддержание организационной культуры.	Подготовка устных докладов сообщений по тематике  Решение кейсов

### 2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия – не предусмотрены

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы – не предусмотрены

## 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Самостоятельное составление учебного конспекта темы (раздела) и написание конспекта на лекционном занятии	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов для бакалавров направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и магистров направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
2	Подготовка к участию в проблемном семинаре	
3	Подготовка к опросу	
4	Подготовка устного доклада	
5	Подготовка к участию в деловой игре	
6	Подготовка к выполнению заданий, обучающих на основе решения проблемных ситуаций (case-study)	
7	Выполнение практического задания	
8	Составление таблиц	

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. Образовательные технологии.**

В преподавании курса используются современные образовательные технологии:

- мультимедийные лекции с элементами дискуссии;
- лекции-дискуссии;
- игровые технологии;
- проективные методы обучения;
- исследовательские методы в обучении;
- проблемное обучение.

В учебном процессе используются активные и интерактивные формы проведения занятий. На лекциях излагаются основные теоретические положения и концепции курса, дающие студентам информацию, соответствующую программе.

Задача семинарских занятий – развитие у бакалавров навыков по применению теоретических положений к решению практических проблем. С этой целью разработаны задания для выполнения на семинарах. Они состоят из упражнений, ориентированных на усвоение теоретического материала и умения его использовать для решения практических задач.

На семинаре отводится время для дискуссии, в которой участвуют докладчик, подготовивший сообщение по какой-либо практической проблеме, его оппоненты (1 или 2 человека), подготовившие контраргументы, и другие студенты группы.

Еще одна форма организации работы бакалавров – научный доклад, который представляет собой небольшое исследование по заданной теме.

Для ответов на индивидуальные вопросы, а также для помощи в подготовке докладов и индивидуальных заданий предусмотрены индивидуальные консультации преподавателя. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты. либо раз в неделю после учебных занятий посредством предметного диалога преподавателя с бакалавром по различным содержательным и организационным вопросам учебного модуля.

Занятия, проводимые с использованием интерактивных технологий

Семестр	Вид занятия (Л, ПЗ, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
1	2	Лекция с элементами педагогической эвристики, лекция-консультация	24
Итого:			24

## **4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

### **4.1 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости**

#### **4.1.1. Тема 3. Концепции и модели управления организационными изменениями**

##### **Вопросы для устного опроса**

1. Модель изменений К. Левина.
2. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
3. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.

4. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.
5. Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений.

*Перечень компетенций, проверяемых оценочным средством*

ПК 17 – владеет навыками использования системного подхода при планировании и изменениях;

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании заявленной темы проблемного семинара, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы.

## **Тема 7. Выбор программ и проектов для проведения изменений и их реализация**

### **Вопросы для устного опроса**

1. Бренчмаркинг как инструмент проведения изменений.
2. Концепция Шесть Сигм.
3. Подходы к реализации организационных изменений.
4. Типичные ошибки при осуществлении изменений.
5. Принятие решений при осуществлении изменений.
6. Подготовка и осуществление нововведения.
7. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.

*Перечень компетенций, проверяемых оценочным средством*

ПК 17 – умеет проектировать наиболее эффективную стратегию осуществления изменений;

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании заявленной темы проблемного семинара, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы.

## **4.1.2 Тема 9. Стратегический аспект управления изменениями**

### **Практическое задание. «Характеристика изменений в организации»**

1. Выберите знакомую вам организацию. Опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в этой организации. Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.

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

3. Дайте характеристику факторов успеха и неудач при проведении изменений.

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

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

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ПК 17 – владением методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействовать с другими исполнителями.

*Критерии оценки:*

«отлично» - студент ясно изложил условие задачи, решение обосновал точной ссылкой на изученный материал;

«хорошо» - студент ясно изложил условие задачи, но в обосновании решения имеются сомнения;

«удовлетворительно» - студент изложил условие задачи, но решение обосновал формулировками при неполном использовании понятийного аппарата дисциплины;

«неудовлетворительно» - студент не уяснил условие задачи, решение не обосновал.

## **2) Проведите диагностическое исследование ситуации методами SWOT-анализа и PEST-анализа.**

В 2005 г. косметическая компания начала экспортировать в Китай свою продукцию, произведенную в США.

Объем продаж косметики значительно выше в крупных урбанизированных центрах, нежели в сельских областях, однако даже горожанки в Китае тратят на макияж лишь незначительную долю доходов по сравнению с тем, сколько «выбрасывают» на косметику женщины в западных странах. Китайки также довольствуются меньшим по сравнению с дамами из западных стран разнообразием косметических товаров.

Номинальный ВВП на душу населения в Китае оценивается в 860 долл. США.

За последнее десятилетие этот показатель возрос в 9 раз в центральных областях и в 1,5 раза в сельских областях страны. Из-за большого размера рынка и высоких темпов экономического роста китайский рынок обладает громадным потенциалом в долгосрочной перспективе. При этом данный рынок представляется высокорисковым, как как китайское правительство традиционно не признает таких «буржуазных» продуктов, как косметика, и уже неоднократно выражало свое неодобрение по поводу использования декоративных косметических средств.

Ситуация осложняется тем, что косметическая компания столкнулась с серьезной конкуренцией со стороны местных фирм — их продукция дешевле в несколько раз.

### **Задание**

1. Выберите какое-либо изменение (организационное, экономическое, политическое и т.п.). Проанализируйте СТЭП-факторы, вызывающие данное изменение.

2. Выберите какое-либо изменение (организационное, экономическое, политическое и т.п.). Определите движущие и сдерживающие силы данного изменения.

3. Чем, по Вашему мнению, отличается управление изменениями в организациях частного сектора и государственных и муниципальных структурах?

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ПК 17 – владением методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействовать с другими исполнителями.

*Критерии оценки:*

«отлично» - студент ясно изложил условие задачи, решение обосновал точной ссылкой на изученный материал;

«хорошо» - студент ясно изложил условие задачи, но в обосновании решения имеются сомнения;

«удовлетворительно» - студент изложил условие задачи, но решение обосновал формулировками при неполном использовании понятийного аппарата дисциплины;  
«неудовлетворительно» - студент не уяснил условие задачи, решение не обосновал.

#### **4.1.3. Тема 9. Стратегический аспект управления изменениями**

##### **Кейс «Сохранение заработанного имиджа организации»**

Организация М входит в структуру крупного холдинга на нижнем его уровне и отвечает за оперативное управление ресурсами. Организация была создана в 1970-е гг. До конца XX в. практически сохранила структуру управления и организационную культуру. 2000 г. начались серьезные изменения, которые возникли связи со сменой руководителя. Это вызвало опасения среди сотрудников организации, которые поддерживали старые правила и порядки.

Представители новой команды были приверженцами новых традиций и культуры бизнеса.

За период с 2001 по 2014 г. в компании произошли существенные изменения, начиная с введения нового набора правил организационной культуры, разработки формальных регламентов работы предприятия и завершая поддержанием инициатив.

Филиалы организации М представляли собой обособленные подразделения со своей уникальной организационной культурой.

Филиал № 7 был типичным. Руководитель филиала № 7 М.А. Иванов возглавлял его уже более 12 лет, хотя в других филиалах за это время несколько раз сменились руководители.

Работали в филиале в основном родственники, друзья и знакомые директора. Этим он зачастую и руководствовался, когда лучшим по итогам работы за месяц должен был быть признан конкретный работник или когда ему нужно было заплатить за невыполненную работу.

При этом под руководством М.А. Иванова филиал № 7 снискал славу лучшего в компании. С легкой руки директора филиал стал источником кадров для всех остальных подразделений компании. Выращенные кадры отправляли в другие филиалы улучшать производственные показатели. По производственным показателям филиал № 7 постоянно входил в тройку лучших в компании. То есть за годы работы М.А. Иванову удалось создать образ хорошего управленца в глазах совета директоров и акционеров.

Но информация о злоупотреблениях в филиале № 7 дошла до основного акционера компании. В ходе проверки факты злоупотреблений подтвердились. Перед акционерами встала дилемма: уволить директора, при этом дискредитировав всю систему управления, или оставить ради стабильности работы компании, пожертвовав малым?

##### **Вопрос**

1. Как должны поступить акционеры в данной ситуации?

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ПК 17 – владением методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействовать с другими исполнителями

*Критерии оценки:*

«отлично» - студент ясно изложил суть обсуждаемой темы, проявил логику изложения материала, представил аргументацию, ответил на вопросы участников дискуссии;

«хорошо» - студент ясно изложил суть обсуждаемой темы, проявил логику изложения материала, но не представил аргументацию, неверно ответил на вопросы участников дискуссии;

«удовлетворительно» - студент ясно изложил суть обсуждаемой темы, но не проявил достаточную логику изложения материала, но не представил аргументацию, неверно ответил на вопросы участников дискуссии;

«неудовлетворительно» - студент плохо понимает суть обсуждаемой темы, не смог логично и аргументировано участвовать в обсуждении;

#### **4.1.4. Тема 8. Преодоление сопротивлений и контроль над управлением переменами**

##### **Вопросы для устного доклада**

1. Приведите примеры причин сопротивления изменениям.
  2. Какие стратегии преодоления сопротивления Вы знаете? В чем их преимущества и недостатки?
  3. Почему командная работа считается эффективным методом преодоления сопротивления изменениям?
  4. Как описывает Б.Такман этапы развития групп? Какие сложности групповой работы могут возникнуть на каждом этапе?
  5. Как можно использовать тренинг для преодоления сопротивления изменениям? В чем особенности такого тренинга? Какие ресурсы необходимы для его проведения?
  6. Какие формы может принять сопротивление на стадии внедрения проекта изменений?
- Охарактеризуйте стили консультирования по преодолению сопротивления
7. Опишите возможные роли участников командной работы

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ПК 17 – владением методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействовать с другими исполнителями

##### Критерии оценки устного доклада:

- актуальность содержания, высокий теоретический уровень, глубина и полнота факторов, явлений, проблем, относящихся к теме;
- информационная насыщенность, оригинальность изложения вопросов;
- простота и доходчивость изложения;
- структурная организованность, логичность, грамматическая правильность и стилистическая выразительность;
- убедительность, аргументированность, практическая значимость и теоретическая обоснованность предложения и выводов, сделанных в докладе.

Алгоритм работы:

1. Поиск литературы и анализ литературы и источников по данной проблеме.
2. Подготовка сообщения в устном виде или презентации в творческой (продуктивной) переработке, где главное внимание уделяется новизне содержания, анализу его социальной ценности с учетом уже имеющихся достижений в определенной области знаний.

#### **4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.**

##### **Вопросы для подготовки к экзамену**

- 1) Классификация организационных изменений.
- 2) Что включает в себя внутренняя среда организации?
- 3) Что включает в себя внешняя среда организации?
- 4) Какова роль организации в обществе?
- 5) Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.
- 6) Управление знаниями и организационным обучением.
- 7) Опишите основные модели организаций? Приведите примеры
- 8) Общее понятие изменения. Изменение «с маленькой буквы» и трансформация.
- 9) Принципы управления организационными изменениями.



- 10) Этапы управления организационными изменениями.
- 11) Назовите основные принципы процесса управления организационными изменениями.
- 12) Какова роль изменений в организации?
- 13) Что включает в себя примерный перечень мероприятий по преодолению сопротивления персонала запланированным организационным изменениям на предприятии?
- 14) Соответствует ли структура компании ее стратегии?
- 15) Какие методы и концепции управления вам известны? В чем они заключаются?
- 16) Что такое «обучающаяся организация»? Приведите примеры известных вам компаний, которые являются обучающимися.
- 17) В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Takeuchi?
- 18) Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?
- 19) Дайте определение понятию «организационная диагностика».
- 20) Перечислите основные методы организационной диагностики.
- 21) В чем заключается суть метода «мозговой штурм»?
- 22) Каково предназначение и содержание методов организационного анализа?
- 23) В чем заключается отличие STEP-анализа от SWOT-анализа?

#### Пример экзаменационного билета

<p>ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»</p> <p>Кафедра государственной и муниципального управления</p> <p>Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»</p> <p>2018-2019 уч. год</p> <p>Дисциплина «Управление изменениями»</p> <p><b>ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1</b></p> <p>1. Этапы управления организационными изменениями</p> <p>2. STEP-анализ от SWOT-анализ</p> <p>Заведующий кафедрой государственного и муниципального управления</p>		<p>Т.А. Мясникова</p>
--	--	-----------------------

Результаты освоения дисциплины:

1. Результаты успешной сдачи зачетов аттестуются оценкой «**удовлетворительно**», «**хорошо**», «**отлично**», которые проставляются в зачетную ведомость и зачетную книжку.
2. Уровень знаний, аттестуемых на экзамене, оценивается по четырехбалльной шкале оценками «**отлично**», «**хорошо**», «**удовлетворительно**», «**неудовлетворительно**».
3. Неявка на зачет отмечается в зачетной ведомости словами «**не явился**».
4. Оценка «**неудовлетворительно**» проставляется только в зачетную ведомость, в зачетную книжку не вносятся.

### ***Критерии оценивания устного ответа на экзамене***

Оценка «5» («отлично») соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно». Выставляется студенту,

- усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

- обнаружившему всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечающему на вопрос билета.

Оценка «4» («хорошо») соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет». Выставляется студенту,

- обнаружившему полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечающему на вопрос билета и не допускающему при этом существенных неточностей;

- показавшему систематический характер знаний по дисциплине и способному к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности.

Оценка «3» («удовлетворительно») выставляется студенту,

- обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой;

- допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «2» («неудовлетворительно») выставляется студенту,

- обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий;

- давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему серьезные пробелы в знаниях основного материала изученной дисциплины; допустившему принципиальные ошибки в выполнении заданий; не ответившему на все вопросы билета и дополнительные вопросы. Оценка «неудовлетворительно» выставляется также, если студент после начала экзамена отказался его сдавать или нарушил правила сдачи экзамена (списывал, подсказывал, обманом пытался получить более высокую оценку и т.д.).

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## **5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).**

### **5.1 Основная литература:**

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 284 с. — (Серия : Бакалавр и магистр). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111](http://www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111)

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах «Лань» и «Юрайт».

### **5.2 Дополнительная литература:**

1) Филиппов Ю.В., Мясникова Т.А., Лованова С.А. Управление изменениями: учебное пособие, Краснодар: Кубанский государственный университет, 2011.- 238с.

2) Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие. - М.: Магистр, 2012. - 333 с.

3) Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент видение - цели - изменения. Учебно-практическое пособие. М.- Юрайт.- 2010, 448 с. Электронный ресурс. <http://e.lanbook.com/>.

4) Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: настольная книга менеджера: пер.с англ. М., 2006

5) Паркин Маргарет. Сказки для управления изменениями: пер.с англ. М., 2007

6) Белбин Р.М. Команды менеджеров: секреты успеха и причины неудач: пер. с англ. М., 2003

7) Коллинз, Джим. Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются [Текст] = How the mighty fall. And why some companies never give in / Джим Коллинз ; пер. с англ. С. Филина. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 276 с. - ISBN 9785916575330 : 667.44.

8) Долгов А. И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. 3-е изд./ Долгов А. И. Прокопенко Е. А./ М.: Флинта, 2014. - 278 с. [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=221914>

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

Сайт Администрации Краснодарского края <http://admkrain.krasnodar.ru/>

Сайт Министерства экономики Краснодарского края <http://economy.krasnodar.ru/>

Сайт администрации города Краснодара <http://krd.ru/>

## **7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).**

### **Методические рекомендации по подготовке к опросу**

Тема и контрольные вопросы к опросу и экспресс-опросу доводятся преподавателем до студентов заранее.

Для подготовки к письменному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара или практического занятия, в учебнике или другой рекомендованной учебной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить наиболее сложные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. Время подготовки к письменному опросу по одному лекционному занятию варьируется в зависимости от сложности темы и индивидуальных особенностей организации студентом своей самостоятельной работы.

При подготовке к устному опросу и экспресс-опросу студентам рекомендуется самостоятельно проработать материалы конспекта лекций, основную и дополнительную литературу, рекомендованную для изучения в данном разделе дисциплины, ознакомиться со справочными материалами. Рекомендуется при подготовке к устному опросу составлять план-схему ответа по каждому вопросу, выписывать основные термины и понятия в персональный глоссарий.

Экспресс-опрос может проводиться на лекционных занятиях для оценки усвоения теоретического материала по предыдущей теме или для выявления остаточных знаний по текущей теме, сформированных при изучении других дисциплин.

### **Методические рекомендации по подготовке устного доклада**

При подготовке устного доклада по заданной теме студент составляет план, подбирает основные источники. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения. К докладу по теме могут привлекаться несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.

Этапы работы студента над докладом:

- 1) формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию;
- 2) подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 3-5 различных источников);
- 3) составление списка использованных источников. Обработка и систематизация информации;
- 4) разработка плана доклада;
- 5) подготовка доклада;
- 6) публичное выступление с докладом;
- 7) ответ на вопросы слушателей и обсуждение дискуссионных положений доклада.

Содержание доклада:

- 1) введение – это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента;
- 2) основная часть – в ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом

разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции исследователей. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного исследования (если оно предполагается). В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки, которые на публичном выступлении могут быть представлены в качестве иллюстрационного материала;

3) заключение – содержит итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам;

4) обзор использованных источников.

Примерная процедура публичного представления доклада:

- выступление докладчика (докладчиков);
- слушатели и преподаватель задают уточняющие вопросы на понимание;
- докладчик (докладчики) отвечают на вопросы;
- слушатели задают дискуссионные вопросы и высказывают оценочные суждения;
- докладчик (докладчики) отвечают на вопросы;
- преподаватель подводит итоги и высказывает оценочные суждения о докладе.

**Методические рекомендации по подготовке к участию в групповой дискуссии**

Форма дискуссии представляет собой обмен мнениями во всех его формах.

Соответствующий метод обучения заключается в проведении обсуждений по конкретной проблеме в группах обучающихся. Учебная дискуссия отличается тем, что ее проблематика нова лишь для группы лиц, участвующих в дискуссии; ее ориентировочный результат известен организатору.

Последовательность этапов группового обсуждения проблемы:

- 1) поиск и определение проблемы, решаемой групповыми методами (путем выработки общего подхода, достижения согласия);
- 2) формулировка проблемы в ходе группового анализа, обсуждения;
- 3) анализ проблемы;
- 4) попытки найти решение проблемы – процесс, включающий обсуждение, сбор данных, привлечение дополнительных источников информации; группа делает предварительные выводы, проводит сбор мнений и т.д., продвигаясь к согласию);

Алгоритм самостоятельной подготовки студентов к дискуссии включает следующие этапы:

- прослушивание задания преподавателя для подготовки к участию в дискуссии (тема дискуссии, круг затрагиваемых научных и прикладных проблем, тематика докладов);
- самостоятельное изучение теоретических подходов и концепций, связанных с темой групповой дискуссии;
- самостоятельное изучение фактологического материала и современной практики решения проблем, относящихся к теме групповой дискуссии, выписывание наиболее интересных фактов из российской и зарубежной практики (если студент не является докладчиком);
- подготовка доклада по выбранной теме (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком);
- ознакомление с процедурой проведения дискуссии;
- уточнение правил участия в групповой дискуссии.

**Методические рекомендации выполнению заданий, обучающихся на основе решения проблемных ситуаций (case-study)**

Кейс-задание (англ. case – случай, ситуация) – метод обучения, основанный на разборе практических проблемных ситуаций – кейсов, связанных с конкретным событием

или последовательностью событий. Разбор конкретных ситуаций (case-study) – это анализ реальной ситуации, для которой студенты предлагают свои решения.

Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные, а также мнения и суждения о ситуациях, которые трудно предсказать или измерить. Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Данный материал необходим для обсуждения предлагаемых тем, направленных на развитие навыков общения и повышения профессиональной компетенции. Результативность метода кейс-заданий увеличивается благодаря аналитической работе студентов, когда они рассматривают и сравнивают несколько вариантов решения одной проблемы. Такая самостоятельная работа помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым студентом. Так как анализ обучающей проблемной ситуации проводится, как правило, в рамках групповой работы, то поиск решения проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности, рассмотрение и принятие альтернативных вариантов решения проблемы, предлагаемых членами группы.

Примерный алгоритм решения студентом кейс-задания:

- 1) прочитать и обдумать предлагаемую проблемную ситуацию; при необходимости дать более краткое описание проблемы, если условие кейс-задания содержит избыточные второстепенные характеристики;
- 2) уточнить вопросы и задания для работы с кейсом;
- 3) на основе изучения научных источников и специализированной периодической печати проанализировать практику решения аналогичных проблем в России и в других странах;
- 4) на основе использования системного подхода выделить несколько возможных альтернатив решения проблемной ситуации;
- 5) выделить социально-экономические последствия реализации каждого из выделенных альтернативных вариантов решения проблемы;
- 6) проанализировать последствия реализации каждого из выделенных альтернативных вариантов решения проблемы для определенного круга индивидов (например, трудового коллектива организации или местных жителей) и организаций;
- 7) выбрать оптимальный вариант решения проблемной ситуации, например, исходя из пары критериев «затраты-результаты», бюджетных ограничений, социальной ориентации действий органов власти или иных общераспространенных, или обоснованно выбранных критериев оценки;
- 8) оформить результат решения проблемной ситуации в письменной или печатной форме и сдать преподавателю на контроль в установленный срок.

#### **Методические рекомендации по подготовке практических заданий.**

Решение практических заданий представляет собой письменную форму самостоятельной учебной подготовки студентов, которая:

- способствует усвоению знаний по дисциплине, формированию профессиональных навыков и умений,
- помогает развивать деловые, личностные качества студента (профессиональную компетентность, инициативность, ответственность),
- воспитывает потребность в самообразовании, максимально развивает познавательные и творческие способности личности.

Возможны индивидуальные и групповые (малая группа 3-5 человек) практические задания.

Процесс подготовки к выполнению практических заданий можно условно разделить на следующие этапы:

- а) изучение содержания задания;
- б) подбор нормативных и специальных источников, относящихся к содержанию полученного задания;

- в) аналитический разбор практического задания через призму нормативных и специальных источников;
- г) определение собственной позиции, формулировка аргументов; е) оформление ответа;
- ж) представление письменного заключения на практическое задание.

Критерии качества выполнения практического задания:

1. Правильное раскрытие содержания основных вопросов темы, правильное решение задач.
2. Самостоятельность суждений, творческий подход, научное обоснование раскрываемой проблемы.

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).**

### **8.1 Перечень информационных технологий.**

Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты, электронной информационно-образовательной среды

### **8.2 Перечень необходимого программного обеспечения.**

- Операционная система Microsoft Windows
- Офисный пакет приложений Microsoft Office

### **8.3 Перечень информационных справочных систем:**

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)
2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Лекционные занятия	Лекционная аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, проекционный экран с электроприводом, ноутбук, аудиокolonки портативные) и соответствующим программным обеспечением (MS Windows, MS Office),
2.	Семинарские занятия	Специальное помещение, оснащенное проектором и проекционным экраном с электроприводом, ноутбуком и портативными аудиокolonками
3.	Групповые (индивидуальные) консультации	Кабинет, оснащенный мебелью и рабочими станциями с доступом в Интернет
4.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитория, оснащенная проектором и проекционным экраном с электроприводом, ноутбуком и портативными аудиокolonками
5.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.