

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор

  
подпись

С.А. Хагуров

« 28 » мая 2021 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.В.10 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Направление  
подготовки

38.04.05 Бизнес-информатика

Магистерская программа

«Моделирование и оптимизация бизнес-процессов»

Форма обучения:

очная, заочная

Квалификация

магистр

Краснодар 2021

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика.

Программу составил(и):

А.В. Спасов, доцент, к.э.н., доц.



Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» утверждена на заседании кафедры теоретической экономики протокол № 9 «20» апреля 2021 г.

Заведующий кафедрой

Сидоров В.А.



Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета

протокол № 9 «18» мая 2021 г.

Председатель УМК факультета

Дробышевская Л.Н.



Рецензенты:

Шевченко И.В., д.э.н., профессор, декан экономического факультета КубГУ.

Ксенофонтов В.И., д.э.н., профессор, директор Краснодарского ЦНТИ - филиала ФГБУ РЭА Минэнерго РФ.

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины

### 1.1 Цель освоения дисциплины

Цель дисциплины: подготовка к организационно-управленческой, инновационно-предпринимательской деятельности, формирование представлений о современных технологиях разработки, реализации и внедрения нововведений на предприятиях.

#### Задачи дисциплины.

- рассмотрение практического применения теории и методологии проведения изменений на предприятии;
- ознакомление с принципами организации и управления инновационными процессами;
- формирование практических навыков обоснования, стимулирования и регулирования инновационной деятельности на предприятии.

### 1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.10 «Управление изменениями» относится части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе по очной и на 1 курсе по заочной формам обучения. Вид промежуточной аттестации зачет.

Дисциплина «Управление изменениями» предусматривает использование знаний, полученных в ходе изучения следующих дисциплин: Теория процессного управления, Архитектура предприятия (продвинутый уровень).

Знания, полученных в ходе изучения дисциплины «Управление изменениями» используются в ходе изучения курсов: Система сбалансированных показателей в оптимизации бизнес-процессов, Управление рисками.

#### Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций: ПК-2, ПК-3.

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результат обучения по дисциплине
<b>ПК-2 Способен исследовать и моделировать системы процессного управления</b>	
ИПК-2.3 Предлагает проекты внедрения систем процессного управления организации и результаты их усовершенствования.	ЗИПК-2.3 Знает теорию процессного управления и типовые возможности программного обеспечения для управления процессами Знает принципы и методы управления изменениями Знает основы операционного менеджмента и принципы и правила работы с документами
	УИПК-2.3 Умеет планировать проекты по внедрению изменений и руководить проектами внедрения изменений Умеет оценивать риски выбранных решений Умеет использовать программное обеспечение для управления проектами Умеет оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений
	ВИПК-2.3 Владеет навыками выбора и внедрения программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации

	Владеет навыками управления команды по внедрению и усовершенствованию проекта Владеет навыками планирования внедрения проекта и оценки его эффективности
<b>ПК-3 Способен проектировать архитектуру организации на основе выявления знаний о функционировании ее процессов</b>	
ИПК-3.3 Демонстрирует способность управлять программами трансформации процессной архитектуры организации	ЗИПК-3.3 Знает методы оценки эффективности изменений в организации Знает типы и виды изменений
	УИПК-3.3 Умеет планировать внедрение изменений Умеет использовать программное обеспечение для моделирования процессов и для моделирования процессной архитектуры Умеет оценивать влияние изменений на деятельность организации и структурных элементов
	ВИПК-3.3 Владеет навыками планирования изменения процессной архитектуры организации в связи с реорганизацией бизнеса Владеет навыками руководства программами изменения процессной архитектуры организации Владеет навыками оценки эффективности изменения процессной архитектуры организации
ИПК-3.4 Разрабатывает методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации	ЗИПК-3.4 Знает методы структурной декомпозиции процессов Знает методы и модели оценки процессной зрелости организации
	УИПК-3.4 Умеет разрабатывать методические и локальные нормативные акты по процессной архитектуре организации Умеет оценивать уровень процессной зрелости организации
	ВИПК-3.4 Владеет навыками разработки или доработки методик и регламентов, регулирующих трансформацию процессной архитектуры организации Владеет навыками внедрения в организации методологии трансформации процессной архитектуры организации

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

## **2. Структура и содержание дисциплины**

### **2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач.ед. (72 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице. *ОФО/ЗФО*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр/1 курс
		3 семестр
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	<b>24,2/12,2</b>	<b>24,2/12,2</b>
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>24/12</b>	<b>24/12</b>
занятия лекционного типа	6/4	6/4
лабораторные занятия	18/8	18/8
<b>Иная контактная работа:</b>	<b>0,2/0,2</b>	<b>0,2/0,2</b>
Контроль самостоятельной работы (КСР)	-/-	-/-
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2/0,2	0,2/0,2
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>	<b>47,8/56</b>	<b>47,8/56</b>
<i>Курсовая работа</i>	-	-
<i>Контрольная работа</i>	-	-
<i>Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)</i>	10/20	10/20
<i>Реферат (эссе)</i>	20/20	20/20
Подготовка к текущему контролю	17,8/16	17,8/16
<b>Контроль:</b>	-	-/3,8
Подготовка к экзамену	-	-
<b>Общая трудоёмкость час</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
<b>в том числе контактная работа</b>	<b>24,2/12,2</b>	<b>24,2/12,2</b>
<b>зач. ед.</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

## 2.2 Содержание дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 3 семестре (ОФО)

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Основы управления изменениями	16	2	4	-	10
2.	Изменения во внешней и внутренней среде организации	16	2	4	-	10
3.	Стратегия изменений	16	2	4	-	10
4.	Процессное построение систем управления	23,8	-	6	-	17,8
	<i>Итого по разделам дисциплины</i>	<b>71,8</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>47,8</b>
	<i>Контроль самостоятельной работы (КСР)</i>	-	-	-	-	-
	<i>Промежуточная аттестация (ИКР)</i>	0,2	-	-	-	-
	<i>Контроль</i>	-	-	-	-	-
	<i>Общая трудоёмкость по дисциплине</i>	<b>72</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые на 1 курсе (ЗФО)

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Основы управления изменениями	19	2	2	-	15
2.	Изменения во внешней и внутренней среде организации	19	2	2		15
3.	Стратегия изменений	17	-	2	-	15
4.	Процессное построение систем управления	13	-	2	-	11
	<i>Итого по разделам дисциплины</i>	68	<b>4</b>	<b>8</b>	-	<b>56</b>
	<i>Контроль самостоятельной работы (КСР)</i>	-	-	-	-	-
	<i>Промежуточная аттестация (ИКР)</i>	0,2	-	-	-	-
	<i>Контроль</i>	3,8	-	-	-	-
	<i>Общая трудоемкость по дисциплине</i>	72	-	-	-	-

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

### 2.3 Содержание разделов дисциплины

#### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Основы управления изменениями	Понятие и сущность «управление изменениями». Модели проведения изменений. Контроль достижения целей изменения. Восприимчивость организации к изменениям	Т; Р
2.	Изменения во внешней и внутренней среде организации	Анализ и оценка внутрифирменного потенциала. Уровни изменения фирмы. Бизнес-процессы. Количественные модели бизнес-процессов.	Т; Р
3.	Стратегия изменений	Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений.	Т; Р
4.	Процессное построение систем	Принципы процессного построения систем управления. Реинжиниринг	Т; Р

	управления	организаций. Прямой и обратный инжиниринг. Структура и этапы реинжиниринга	
--	------------	--	--

### 2.3.2 Практические занятия

№	Наименование темы раздела	Тематика занятий/разбор	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1	Основы управления изменениями	Понятие и сущность «управление изменениями». Модели проведения изменений. Контроль достижения целей изменения. Восприимчивость организации к изменениям	Опрос; Р
2	Изменения во внешней и внутренней среде организации	Анализ и оценка внутрифирменного потенциала. Уровни изменения фирмы. Бизнес-процессы. Количественные модели бизнес-процессов.	Опрос; Р
3	Структурные и организационно-функциональные модели	Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений.	Опрос; Р
6	Процессное построение систем управления	Принципы процессного построения систем управления. Реинжиниринг организаций. Прямой и обратный инжиниринг. Структура и этапы реинжиниринга	Опрос; Р

### 2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы не предусмотрены учебным планом

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

№	Вид самостоятельной работы	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ (Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г.) <a href="http://docspace.kubsu.ru/docspace/handle/1/1120">http://docspace.kubsu.ru/docspace/handle/1/1120</a>

	<p>научной литературы, подготовка к практическим занятиям, подготовка рефератов (презентаций).</p>	<p>Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа (Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г.)  <a href="http://docspace.kubsu.ru/docspace/handle/1/1119">http://docspace.kubsu.ru/docspace/handle/1/1119</a></p> <p>Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся (Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г.)  <a href="http://docspace.kubsu.ru/docspace/handle/1/1126">http://docspace.kubsu.ru/docspace/handle/1/1126</a></p>
--	--	--

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 процессе изучения дисциплины лекции, практические занятия, консультации являются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской образовательной технологии.

Лекции излагаются в виде презентации с использованием мультимедийной аппаратуры. Данные материалы в электронной форме передаются студентам.

Основной целью практических занятий является разбор практических ситуаций. Дополнительной целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала. На практических занятиях также осуществляется проверка выполнения заданий.

При проведении практических занятий участники готовят и представляют (с использованием программы Power Point) небольшие сообщения по наиболее важным теоретическим аспектам текущей темы, отвечают на вопросы преподавателя и других слушателей. В число видов работы, выполняемой слушателями самостоятельно, входят: 1) поиск и изучение литературы по рассматриваемой теме; 2) поиск и анализ научных статей, монографий по рассматриваемой теме; 3) подготовка реферативных обзоров; 4) подготовка презентации.

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях: при реализации различных видов учебной работы (лекций и практических занятий) используются следующие образовательные технологии: дискуссии, презентации, конференции. В сочетании с внеаудиторной работой они создают дополнительные условия формирования и развития требуемых компетенций обучающихся, поскольку позволяют обеспечить активное взаимодействие всех участников. Эти методы способствуют личностно-ориентированному подходу.



Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается особый порядок освоения указанной дисциплины. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Вышеозначенные образовательные технологии дают наиболее эффективные результаты освоения дисциплины с позиций актуализации содержания темы занятия, выработки продуктивного мышления, терминологической грамотности и компетентности обучаемого в аспекте социально-направленной позиции будущего специалиста, и мотивации к инициативному и творческому освоению учебного материала.

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

##### **4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации**

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.

##### **Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации**

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИПК-2.3 Предлагает проекты внедрения систем процессного управления организации и результаты их усовершенствования.	ЗИПК-2.3 Знает теорию процессного управления и типовые возможности программного обеспечения для управления процессами Знает принципы и методы управления изменениями Знает основы	Реферат, опрос, тестовые задания	Вопрос на зачёте 1-13

		<p>операционного менеджмента и принципы и правила работы с документами</p> <p>УИПК-2.3 Умеет планировать проекты по внедрению изменений и руководить проектами внедрения изменений</p> <p>Умеет оценивать риски выбранных решений</p> <p>Умеет использовать программное обеспечение для управления проектами</p> <p>Умеет оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений</p> <p>ВИПК-2.3 Владеет навыками выбора и внедрения программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации</p> <p>Владеет навыками управления команды по внедрению и усовершенствованию проекта</p> <p>Владеет навыками планирования внедрения проекта и оценки его эффективности</p>		
2	<p>ИПК-3.3 Демонстрирует способность управлять программами трансформации процессной архитектуры организации</p>	<p>ЗИПК-3.3 Знает методы оценки эффективности изменений в организации</p> <p>Знает типы и виды изменений</p> <p>УИПК-3.3 Умеет планировать внедрение изменений</p> <p>Умеет использовать программное обеспечение для моделирования процессов и для моделирования процессной архитектуры</p>	<p>Реферат, опрос, тестовые задания</p>	<p>Вопрос на зачёте 14-21</p>

		<p>Умеет оценивать влияние изменений на деятельность организации и структурных элементов</p> <p>ВИПК-3.3 Владеет навыками планирования изменения процессной архитектуры организации в связи с реорганизацией бизнеса</p> <p>Владеет навыками руководства программами изменения процессной архитектуры организации</p> <p>Владеет навыками оценки эффективности изменения процессной архитектуры организации</p>		
3	<p>ИПК-3.4 Разрабатывает методики регламенты трансформации процессной архитектуры организации</p> <p>и</p>	<p>ЗИПК-3.4 Знает методы структурной декомпозиции процессов</p> <p>Знает методы и модели оценки процессной зрелости организации</p> <p>УИПК-3.4 Умеет разрабатывать методические и локальные нормативные акты по процессной архитектуре организации</p> <p>Умеет оценивать уровень процессной зрелости организации</p> <p>ВИПК-3.4 Владеет навыками разработки или доработки методик и регламентов, регулирующих трансформацию процессной архитектуры организации</p> <p>Владеет навыками внедрения в организации методологии трансформации процессной архитектуры организации</p>	Реферат, опрос, тестовые задания	Вопрос на зачёте 22-27

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

### Тематика рефератов

1. Организация как открытая система.
2. Субъект и объект в управлении организацией.
3. Понятие и цели изменений в организациях.
4. Необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющиеся внешних и внутренних условий деятельности
5. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности
6. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
7. «Организационный айсберг» С. Германа
8. Способы вмешательства и рычаги изменений
9. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
10. Модель вмешательства «Система-4»
11. Модель вмешательства «Социотехническая система»
12. Модель вмешательства «Управление по целям»
13. Модель организационного развития «Управленческая решетка»
14. Модель организационного развития «Формирование команды»
15. Модель организационного развития «Групповая чувствительность»
16. Модель организационного развития «Процессное консультирование»
17. Методы снятия сопротивления изменениям.
18. Целесообразность применения методов организационного развития.
19. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
20. Применение власти и стилей управления в организации.
21. Отличия экспертного и процессного консультирования.
22. Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)
23. Метод анализа силовых полей К. Левина.
24. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
25. Диаграммы Гантта и сетевое планирование.
26. Эффективность использования рабочих групп и команд.
27. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
28. Матрица проведения изменений Д. Пью.
29. Основные признаки инновационного продукта
30. Основные движущие силы нововведений
31. Фактор времени для решения задачи управления нововведениями
32. Связь научной и инновационной деятельности
33. Опыт инновационной деятельности (положительный, отрицательный) российских предприятий.
34. Опыт инновационной деятельности (положительный, отрицательный) иностранных компаний.
35. Система целей инновационных процессов.
36. Риски в инновационной деятельности.

#### **Критерии оценки реферата**

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала;

отсутствует логическая последовательность в суждениях; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

Оценка «неудовлетворительно» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

#### **Примерные вопросы для проведения опроса**

1. Понятие и классификация изменений.
2. Стратегия изменений.
3. Субъекты и объекты изменений.
4. Мотивация в управлении изменениями
5. Дерево бизнес-процессов. Глубина дерева
6. Проблемы управления изменениями
7. Формы и стереотипы сопротивления изменениям
8. Поясните разницу понятий «новое» и «нововведение»
9. Какими знаниями должен обладать специалист по управлению нововведениями
10. Как взаимодействуют между собой научно-технические достижения и рынок нововведений
11. Сформулируйте основные черты стратегии в области инноваций для предприятия, основные виды деятельности которого сосредоточены в научно-технической сфере
12. Основные отличия горизонтального и вертикального трансфера технологий
13. К какому виду (горизонтальный или вертикальный) относится процесс коммерциализации микротехнологий
14. Перечислите основные этапы вертикального трансфера технологий.
15. Основные формы коммерциализации технологий
16. Перечислите основные этапы развития подходов к проблеме качества.
17. Роль сертификации в проблеме управления качеством?
18. Требования, которым должна удовлетворять компания - образец для применения технологии бенчмаркинга
19. Достоинства и недостатки технологии бенчмаркинга с точки зрения развивающейся компании
20. Основные трудности на пути реализации технологии бенчмаркинга.

#### **Критерии оценки ответов на вопросы**

**Оценка «отлично»** – логично изложено содержание ответа на вопрос, при этом выявленные знания примерно соответствовали объему и глубине их раскрытия не только в учебнике, но и дополнительных информационных источниках; правильно использована научная терминология в контексте ответа; объяснены причинно-следственные и функциональные связи процессов, явлений; обнаружены умения раскрывать на примерах относящиеся к вопросу теоретические положения и понятия; показаны умения формулировать на основе приобретенных знаний собственные суждения и аргументы по определенным проблемам; проявлены умения сравнивать процессы, концепции, выявляя их общие черты и различия; выстроен ответ логично, последовательно.

Степень проявления каждого из перечисленных умений определяется содержанием вопроса.

**Оценка «хорошо»** – студент допустил малозначительные ошибки, или недостаточно полно раскрыл содержание вопроса, а затем не смог в процессе беседы самостоятельно дать необходимые поправки и дополнения, или не обнаружил какое-либо из необходимых для раскрытия данного вопроса умение.

**Оценка «удовлетворительно»** – в ответе допущены значительные ошибки, или в нем не раскрыты некоторые существенные аспекты содержания, или студент не смог показать необходимые умения.

**Оценка «неудовлетворительно»** – в ответе допущены значительные ошибки, свидетельствующие о недостаточном уровне подготовки учащегося.

### Примеры тестовых заданий

#### Вариант 1

1. Причинами роста организаций являются:
  - а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
  - б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
  - в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
  - г) все предыдущие ответы верны.
  
2. Преимуществами малых организаций являются:
  - а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
  - б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
  - в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.
  
3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:
  - а) креативность, директивное руководство, делегирование;
  - б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
  - в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
  - г) все ответы а), б), в) неверны.
  
4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:
  - а) уходивание, младенчество, взросление и смерть;
  - б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
  - в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
  - г) уходивание, младенчество, давай-давай и смерть;
  - д) уходивание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.
  
5. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:
  - а) модель И. Адизеса;
  - б) модель Л. Грейнера;
  - в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
  - г) обе модели учитывают государственное вмешательство?
  
6. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:
  - а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
  - б) гибкости и контролируемости;

в) другое \_\_\_\_\_.

7. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;
- в) на стадии «аристократизм»;
- г) на стадии «давай-давай»)?

8. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

- а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
- б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
- в) оба ответа а) и б) неверны?

9. Участие в рынке новшеств предприятий-монополистов выражается

- (а) во внедрении радикальных разработок
- (в) в модернизации и снижении издержек производства
- (с) в финансировании фундаментальных исследований (д) в инвестировании капитала в прикладные разработки

10. Новация - это

- (а) любое новшество, новинка, результат научной деятельности
- (в) любое новшество, новинка, результат научной и научно-технической деятельности
- (с) любая новинка, новшество, результат научно-технической деятельности
- (д) процесс внедрения новинки, результата научной и научно-технической деятельности.

## **Вариант 2**

1. Изменение –это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

2. К видам организационных изменений относят:

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

5. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены,
- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа вообще нет.

6. Эволюционные изменения предполагают:

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- б) глубокие и всесторонние перемены;
- в) хозяйственный реинжиниринг;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

7. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
- б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
- в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
- г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

8. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли рассматривает организацию как:

- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe – рефрейминг, Restructure – реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew – обновление);
- б) периодически проводящуюся реструктуризацию;
- в) оба ответа а) и б) верны.

9. Ноу-хау-это

- (а) документально оформленные и охраняемые законодательством технические знания, опыт, навыки, секреты производства
- (в) охраняемые законодательством секреты производства
- (с) технические знания, опыт, навыки, секреты производства
- (д) документально оформленные технические знания, секреты производства

10. Рынок новшеств - это совокупность

- (а) новых товаров
- (в) новых зарубежных товаров
- (с) партий новых серийных товаров
- (д) продуктов интеллектуальной деятельности, пригодных для внедрения и тиражирования

**Вариант 3**



1. Потенциал изменения – это:
  - а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
  - б) нереализованные возможности изменения организации;
  - в) оба ответа а) и б) верны.
  
2. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:
  - а) скорость изменения;
  - б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
  - в) процессы изменения.
  
3. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:
  - а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;
  - б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;
  - в) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;
  - г) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.
4. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:
  - а) только комплексную;
  - б) безотлагательную или поэтапную;
  - в) структурированную;
  - г) любую из вышеперечисленных?
  
5. Комплексная стратегия изменения включает в себя:
  - а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);
  - б) цели и действия;
  - в) цели, действия и сроки.
  
6. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:
  - а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;
  - б) что руководители организации создают программы организационно-культурных изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей;
  - в) другое \_\_\_\_\_.
  
7. Реструктуризация – это:
  - а) (от лат. *re* – вновь) совокупность элементов и методов функционирования организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и выработанной

стратегией ее развития с целью решения проблем выживания или повышения эффективности;

- б) совершенствование структуры управления;
- в) перепроектирование отдельных процессов.

8. К формам реструктуризации относятся:

- а) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние;
- б) не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации;
- в) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние и не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации.

9. Прикладные исследования финансируются за счет

- (а) бюджета на конкурсной основе
- (в) бюджета как государственные программы
- (с) заказчика на конкурсной основе
- (д) госбюджета и заказчика

10. К источникам финансирования инновационных проектов можно отнести

- (а) машины и оборудование, здания и сооружения
- (в) акции и залоги
- (с) земельные участки
- (д) основные фонды, земельные участки, промышленную собственность

#### **Критерии оценки тестовых заданий:**

При наличии 10 вопросов в тесте:

- 9-10 правильных ответов – оценка 5;
- 7-8 правильных ответов – оценка 4;
- 5-6 правильных ответов – оценка 3;
- 0-4 правильных ответов – оценка 2

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

### **Вопросы к зачёту**

1. Теория процессного управления
2. Типовые возможности программного обеспечения для управления процессами
3. Принципы и методы управления изменениями
4. Основы операционного менеджмента
5. Принципы и правила работы с документами
6. Планирование проектов по внедрению изменений
7. Основы руководства проектами внедрения изменений
8. Риски выбранных решений
9. Программное обеспечение для управления проектами
10. Оценка фактической эффективности результатов проекта внедрения изменений
11. Выбор и внедрение программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации
12. Управление командой по внедрению и усовершенствованию проекта
13. Планирование внедрения проекта и оценка его эффективности
14. Методы оценки эффективности изменений в организации

15. Типы изменений
16. Планирование внедрения изменений
17. Программное обеспечение для моделирования процессов и для моделирования процессной архитектуры
18. Оценка влияния изменений на деятельность организации и структурных элементов
19. Планирование изменений процессной архитектуры организации в связи с реорганизацией бизнеса
20. Руководство программами изменения процессной архитектуры организации
21. Оценка эффективности изменения процессной архитектуры организации
22. Методы структурной декомпозиции процессов
23. Методы и модели оценки процессной зрелости организации
24. Разработка методических и локальных нормативных актов по процессной архитектуре организации
25. Оценка уровня процессной зрелости организации
26. Разработка или доработка методик и регламентов, регулирующих трансформацию процессной архитектуры организации
27. Внедрение в организации методологии трансформации процессной архитектуры организации

#### **Критерии оценки ответов студентов на зачёте**

«Зачет» ставится, если студент строит свой ответ в соответствии с планом. В ответе представлены различные подходы к проблеме. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры, обнаруживает последовательность анализа. Выводы правильны. Речь грамотна, используется профессиональная лексика. Демонстрирует знание специальной литературы в рамках учебного методического комплекса и дополнительных источников информации.

«Незачет» ставится, если ответ недостаточно логически выстроен, план ответа соблюдается непоследовательно. Студент обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументируются. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры отсутствуют.

### **5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий**

#### **5.1 Учебная литература**

1. *Алексеев, А. А.* Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03166-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468908> (дата обращения: 16.08.2021).

2. *Коротков, Э. М.* Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469068> (дата обращения: 16.08.2021).

3. *Спивак, В. А.* Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468828> (дата обращения: 16.08.2021).

#### **5.2. Периодическая литература**

1. Деньги и кредит
2. Computerra.
3. Российский экономический журнал

4. Финансовые известия
5. Экономика и жизнь
6. Экономист
7. Эксперт

### **5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

#### **Электронно-библиотечные системы (ЭБС):**

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

#### **Профессиональные базы данных:**

1. Web of Science (WoS) <http://webofscience.com/>
2. Scopus <http://www.scopus.com/>
3. ScienceDirect [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
4. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
5. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
6. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
7. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
8. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prlib.ru/>
9. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
10. Springer Journals <https://link.springer.com/>
11. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>
12. Springer Nature Protocols and Methods <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>
13. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
14. zbMath <https://zbmath.org/>
15. Nano Database <https://nano.nature.com/>
16. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
17. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
18. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

#### **Информационные справочные системы:**

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

#### **Ресурсы свободного доступа:**

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. Полные тексты канадских диссертаций <http://www.nlc-bnc.ca/thesescanada/>
3. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
4. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
5. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
6. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/>.

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>);
9. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
10. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
11. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
12. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
13. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;
14. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы [http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy\\_i\\_otvety](http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy_i_otvety)

### **Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:**

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий [http://mschool.kubsu.ru](http://mschool.kubsu.ru;);
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
5. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

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

Успешное овладение знаниями по дисциплине предполагает постоянную и кропотливую самостоятельную работу студентов на лекциях, семинарах, при подготовке к контрольным работам и т.д. Под самостоятельной работой следует понимать совокупность всей самостоятельной деятельности студентов как в учебной аудитории, так и вне ее, в контакте с преподавателем и в его отсутствие.

Самостоятельная работа реализуется:

1. Непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях, при выполнении лабораторных работ.
2. В контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.
3. В библиотеке, дома, в общежитии, на кафедре при выполнении студентом учебных и творческих задач.

Запись *лекции* – одна из форм активной самостоятельной работы студентов, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки. Данная дисциплина как наука использует свою терминологию, категориальный, графический и экономико-математический аппараты, которыми студент должен научиться пользоваться и применять по ходу записи лекции. Культура записи лекции – один из важнейших факторов успешного и творческого овладения знаниями по современным экономическим проблемам общества. Последующая работа над текстом лекции воскрешает в памяти ее содержание, позволяет развивать экономическое мышление.

Во время лекции студентам необходимо обратить внимание на логику изложения материала преподавателем. Не ждать предложения от преподавателя конспектировать всю лекцию или отдельные ее фрагменты. Попытаться конспектировать самому в удобной для аспиранта форме. Не стремиться записать все дословно, конспектировать необходимо самое главное, основное.

**Семинарское занятие** по дисциплине – важнейшая форма самостоятельной работы студентов над научной, учебной и периодической литературой. Именно на семинарском занятии каждый студент имеет возможность проверить глубину усвоения учебного материала, показать знание категорий, положений и инструментов экономической политики, и уметь их применить для аргументированной и доказательной оценки экономических процессов, происходящих в современном мире. Участие в семинаре позволяет студенту соединить полученные теоретические знания с решением конкретных практических задач и моделей в области бизнеса, давать оценку экономическим явлениям, происходящим в стране и мире.

К внеаудиторной самостоятельной работе относятся:

- подготовка и написание рефератов, докладов и других письменных работ на заданные темы;

- выполнение индивидуальных заданий, направленных на развитие самостоятельности и инициативы.

Для успешного усвоения курса важное значение имеет самостоятельная работа с книгой. Студент не должен допускать чтение материала выборочно или «по диагонали», поскольку в этом случае огромное количество необходимой информации остается вне внимания.

### 7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	5042 л Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Microsoft Windows 10, Microsoft 365 Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	5041 л, 5042 л Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Microsoft Windows 10, Microsoft 365 Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети	Microsoft Windows 10, Microsoft 365 Office Professional Plus

	«Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд. А 213)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 10, Microsoft 365 Office Professional Plus