

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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 А.  
подпись  
«27» мая 2022г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**«Б1.В.09 «Управление изменениями в бизнесе»**

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

Направление подготовки/специальность

38.04.02 Менеджмент

*(код и наименование направления подготовки/специальности)*

Направленность (профиль) / специализация

Управление фирмой

*(наименование направленности (профиля) / специализации)*

Форма обучения заочная

*(очная, очно-заочная, заочная)*

Квалификация магистр

Краснодар 2022

Рабочая программа дисциплины «Б1.В.09 Управление изменениями в бизнесе» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программу составил:

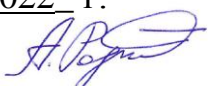
зав.кафедрой, канд. экон. наук., доц. А.В. Родин



Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры организации и планирования местного развития протокол № 9 « 17 » мая 2022 г.

Заведующий кафедрой ОПМР

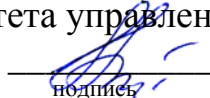
Родин А.В.  
фамилия, инициалы

  
подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии протокол № 7 « 23 » мая 2022 г.

Председатель УМК факультета управления и психологии

Шлюбуль Е.Ю.  
фамилия, инициалы

  
подпись

Рецензенты:

1. Губин Г. В. – кандидат экономических наук, начальник отдела анализа и развития инвестиционной деятельности управления инвестиционной политики департамента инвестиций и развития малого и среднего предпринимательства Краснодарского края
2. Гассий В.В., д-р экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления КубГУ

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

**1.1 Цель освоения дисциплины:** формирование у студентов 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,
- формирования стратегий и планов проведения организационных изменений как долгосрочного, так и краткосрочного характера.

### 1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Б1.В.09 Управление изменениями в бизнесе» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе по заочной форме обучения.

Вид промежуточной аттестации: зачет.

Курс «Управление изменениями в бизнесе» 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 изучения дисциплины «Управление изменениями в бизнесе» студент должен обладать знаниями по дисциплинам: «Стратегический менеджмент и системная аналитика», «Управление интеллектуальным человеческим капиталом». Дисциплина «Управление изменениями в бизнесе» конструктивно дополняет фундаментальные знания студентов по дисциплине «Корпоративная культура» и другим учебным модулям.

### 1.4 Требования к уровню освоения дисциплины

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине (знает, умеет, владеет (навыки и/или опыт деятельности))
<b>ПК-3 Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта</b>	
ПК-3.1. Способен решать вопросы контроля текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	Знает базовые принципы контроля текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта
	Умеет анализировать поведение экономических агентов.
	Владеет методами контроля текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине ( <i>знает, умеет, владеет (навыки и/или опыт деятельности)</i> )
	субъекта
ПК-3.2. Владеет навыками организации деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	<p>Знает инструментарий организации деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта</p> <p>Умеет принимать обоснованные экономические решения на основе анализа результатов внутреннего контроля экономического субъекта</p> <p>Владеет навыками организации деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта</p>
ПК-3.3. Владеет методами контроля текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта.	<p>Знает меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции</p> <p>Умеет применять методы разработки мер регулирующего воздействия, в том числе при осуществлении контрольно-надзорных функций.</p> <p>Владеет методами контроля текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта.;</p>
<b>ПК-7 Стратегическое управление проектами и программами по внедрению новых методов и моделей организации и планирования производства на уровне промышленной организации</b>	
ПК-7.1. Способен внедрять методы и модели организации и планирования производства на уровне промышленной организации	<p>Знает методы и модели организации и планирования производства на уровне промышленной организации</p> <p>Умеет применять методы и модели организации и планирования производства на уровне промышленной организации.</p> <p>Владеет навыками использования методов и моделей организации и планирования производства на уровне промышленной организации</p>
ПК-7.2. Владеет навыками стратегического управления проектами и программами промышленной организации	<p>Знает принципы стратегического управления проектами и программами промышленной организации</p> <p>Умеет принимать обоснованные экономические решения на основе стратегического анализа реализации проектов и программ промышленной организации</p> <p>Владеет навыками в области стратегического управления проектами и программами промышленной организации.</p>
ПК-7.3 Владеет инструментами стратегического управления промышленной организации	<p>Знает инструменты стратегического управления промышленной организацией.</p> <p>Умеет применять инструменты стратегического управления промышленной организацией на основе анализа социально-экономических процессов.</p> <p>Владеет навыками использования инструментов стратегического управления промышленной организации</p>

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 3 зачетных единиц (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ		Всего часов	Форма обучения	
			очная	
			1 семестр (часы)	3 семестр (часы)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>		<b>18</b>		<b>18</b>
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>		<b>14</b>		<b>14</b>
занятия лекционного типа		4		4
лабораторные занятия		-		-
практические занятия		10		10
семинарские занятия		-		-
<b>Иная контактная работа:</b>		<b>4</b>		<b>4</b>
ИКР		0,2		0,2
Контроль		3,8		3,8
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>		<b>90</b>		<b>90</b>
<i>Устный доклад (подготовка)</i>		18		18
<i>Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)</i>		60		60
<i>Подготовка к текущему контролю</i>		12		12
<b>Контроль:</b>		<b>3,8</b>		<b>3,8</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час.</b>	<b>108</b>		<b>108</b>
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>18</b>		<b>18</b>
	<b>зач. ед</b>	<b>3</b>		<b>3</b>

## 2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины. Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 3 семестре, заочная форма обучения.

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Организация как объект изменений. Теория управления изменениями: предмет, задачи, эволюция	24	-	2		22
2.	Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации	24	-	2		22
3.	Концепции и модели управления организационными изменениями	26	2	2		22
4.	Управление процессом изменений.	30	2	4		24
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	108	4	10	0	90
	ИКР	0,2				
	Промежуточная аттестация	3,8				
	Общая трудоемкость по дисциплине	108				

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.	Концепции и модели управления	Подходы к определению термина «организация». Природа и свойства организации. Основные модели	Экспресс-опрос Участие в интерактивных

организационными изменениями	<p>организации. Признаки классификации организаций. Внутренние источники развития организации. Взаимодействие организации с внешней средой. Сущность и значение происходящих изменений. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации. Задачи управления организационными изменениями. История возникновения и развития организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями.</p> <p>Этапы управления организационными изменениями. Области организационных изменений. Модель преобразований бизнеса К. Левина. Модель управления изменениями Дарила Конера. Теории Е и О организационных изменений. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель Л. Грейнера</p>	<p>формах аудиторной работы. «Модели управления изменениями»</p>
2. Управление процессом изменений	<p>Сущность процесса управления изменениями. Моделирование процесса управления изменениями. Циклический процесс управления изменением объекта. Этапы и уровни проведения изменениями. Технологическая схема организационных изменений. Задачи моделирования изменений в блоках и механизмах управления изменениями.</p>	Экспресс-опрос

### 2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Организация как объект изменений. Теория управления изменениями: предмет, задачи, эволюция	<p>Подходы к определению термина «организация». Природа и свойства организации. Основные модели организации. Признаки классификации организаций. Внутренние источники развития организации. Взаимодействие организации с внешней средой. Сущность и значение происходящих изменений. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации. Задачи управления организационными изменениями. История возникновения и развития организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями.</p> <p>Этапы управления организационными изменениями. Области организационных изменений.</p>	Презентация темы, устный опрос, (Р)
2.	Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации	<p>Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации. Виды изменений и их причины. Особенности процесса изменений. Эффективность организационных изменений</p>	<p>практические задания. Презентация темы, устный опрос. «Модели управления изменениями»</p>
3.	Концепции и модели управления организационными изменениями	<p>Модель преобразований бизнеса К. Левина. Модель управления изменениями Дарила Конера. Теории Е и О организационных изменений. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа. Модель</p>	<p>практические задачи, презентация темы, устный опрос Участие в интерактивных формах аудиторной работы: Работа в малых группах</p>

		преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель Л. Грейнера	
4.	Управление процессом изменений	Сущность процесса управления изменениями. Моделирование процесса управления изменениями. Циклический процесс управления изменением объекта. Этапы и уровни проведения изменениями. Технологическая схема организационных изменений. Задачи моделирования изменений в блоках и механизмах управления изменениями.	Экспресс-опрос

Расчетно-графического задания (РГЗ), написание реферата (Р), эссе (Э), коллоквиум (К), тестирование (Т) и т.д.

### 2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

### 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	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	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»
3	Подготовка к коллоквиуму, опросу и экспресс-опросу	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»
4	Подготовка устного доклада	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»
5	Подготовка к участию в деловой игре	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»
6	Подготовка к участию в групповой дискуссии	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»
7	Составление глоссария	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»
8	Выполнение практического задания	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»

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,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

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,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)**

В преподавании курса используются современные образовательные технологии:

- мультимедийные лекции с элементами дискуссии;
- лекции-дискуссии;
- информационно-коммуникативные технологии;
- исследовательские методы в обучении;
- проблемное обучение.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций, анализа педагогических задач, педагогического эксперимента, иных форм) в сочетании с внеаудиторной работой.

На лекциях излагаются основные теоретические положения и концепции курса, дающие студентам информацию, соответствующую программе.

Задача семинарских занятий – развитие у студентов навыков по применению теоретических положений к решению практических проблем. С этой целью разработаны задания для выполнения на семинарах. Они состоят из и 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 студентов – подготовка устных докладов, которые 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.



Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Решение юридических, экономических (других) задач с применением справочных систем «Гарант», «Консультант +».

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

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

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины.

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме устного доклада по проблемным вопросам, разноуровневых практических заданий, ролевой игры, дискуссии и **промежуточной аттестации** в форме вопросов к зачету.

**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**

#### **Примерный перечень вопросов и заданий**

##### **Тематика устных докладов «Основные модели организации»**

1. Подходы к определению термина «организация».
2. Природа и свойства организации.
3. Основные модели организации
4. Признаки классификации организаций.
5. Внутренние источники развития организации
6. Внешние источники развития организации
7. Классификация организационных изменений.
8. История возникновения и развития организационных изменений
9. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений

##### **Проблемный семинар «Виды изменений и их причины.»**

Вопросы к проблемному семинару

1. Сущность и значение происходящих изменений.
2. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации.
3. Задачи управления организационными изменениями.
4. Классификация организационных изменений.
5. История возникновения и развития организационных изменений.
6. Принципы управления организационными изменениями.
7. Этапы управления организационными изменениями.
8. Области организационных изменений.

Задание: используя основную и дополнительную литературу, интернет-ресурсы, периодические издания составьте собственное мнение по предлагаемым вопросам.

##### **Практическое задание. Кроссворд «Организационное изменение»**

1. Комплекс работ по созданию предприятия, формированию структуры менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым.
2. Процесс оздоровления предприятия, изменения посредством подъема технических решений на новый уровень, создание новых бизнес-процессов и управления, которых прежде не было в организации.

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.
4. Развитие организационных систем и их постоянное движение вперед к новым целям.
5. Эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве и состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.
6. Исследование каких-либо процессов, явлений или систем объектов путем построения и изучения их моделей.
7. Необратимое, направленное, закономерное изменение систем.
8. Механизм сравнительного анализа эффективной работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.
9. Преобразование мирового пространства в единую зону, где свободно перемешаются информация, товары и услуги, капитал, где непринужденно распространяются идеи и беспрепятственно передвигаются их носители, стимулируя развитие современных институтов и отлаживая механизмы их взаимодействия.
10. Один из авторов модели изменения бизнеса.
11. Изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности и производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, снижению издержек производства.
12. Автор интегративной модели.
13. Совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования, вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов.
14. Систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления путем применения концептуальных моделей и методов социальных и поведенческих наук.
15. Автор модели управления изменениями.
16. Целое, состоящее из частей, множество элементов, которые взаимодействуют между собой для достижения цели.
17. Автор модели, включающей в себя ухаживание, младенчество, «давай-давай», юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение, бюрократизацию и смерть.
18. Тот, кто представлял процесс обучения в виде постоянно движущегося колеса.
19. Автор модели организационных изменений, которая состоит из трех этапов: размораживание, переход, замораживание.
20. Автор спирали создания знаний организацией.
21. Автор модели «ментальность членов организации».
22. Автор модели «движущие силы роста».
23. Изменение структуры компании, элементов, формирования ее бизнеса под влиянием факторов внешней или внутренней среды.

#### **Тематика устных докладов «Модели управления изменениями»**

1. Модель изменений К. Левина.
2. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
3. Модель Дарила Конера: ключевая модель устойчивости организации и семь поддерживающих моделей
4. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.
5. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.
6. Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений.

7. Модель большой тройки.

### **Проблемный семинар «Современные концепции управления организационными изменениями»**

#### **Вопросы к проблемному семинару**

1. Дайте характеристику каждого этапа модели изменений К. Левина с точки зрения конкретных мероприятий.
2. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
3. Какую из моделей (Е или О) взяли бы на вооружение Вы, если оказались на месте менеджера?
4. Сопоставьте «хромосомы» модели Гуиера и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?
5. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак? Согласны ли Вы с автором модели в том, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание?
6. В чем сущность модели Дарила Конера? Что дает знание ключевой модели устойчивости организации и семи поддерживающих моделей?
7. Как способности ассимиляции, вызовы и контроль влияют на восприятие изменений?
8. Какие факторы влияют на способность человека к ассимиляции?
9. Какие роли и ролевые конфигурации рассматриваются в модели «Роли участников изменений»? В чем заключаются недостатки треугольной и четырехугольной ролевых конфигураций?
10. Назовите ролевые аксиомы для спонсоров, агентов, целевой группы, адвокатов.

Задание: используя основную и дополнительную литературу, интернет-ресурсы, периодические издания составьте собственное мнение по предлагаемым вопросам.

#### **Составление глоссария по теме «Циклический процесс управления изменением объекта»**

Задание для студентов: составьте глоссарий на 20 терминов по теме «Циклический процесс управления изменением объекта»

#### **Практическое задание: ситуация «Внедрение организационных изменений»**

Организация производит хлебобулочные изделия. Предприятие выкупил чековый инвестиционный фонд «Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру — местному предприятию, намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и данное предприятие продало эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату.

Вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать — все были пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у фонда «Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 25-летний Анатолий Соболев, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

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

Финансовая деятельность комбината выглядела следующим образом: дебиторская задолженность - 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы - 500 млн руб., задолженность поставщикам - около 100 млн руб.

В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

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

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

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

#### **Вопросы и задания**

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Определите нужны ли комбинату изменения, в каких областях?
3. Охарактеризуйте коллектив предприятия. Можно ли определить его как эффективный?
4. Определите факторы, оказывающие влияние на имидж данного предприятия.
5. Какие организационные изменения необходимо провести руководству организации?

#### **Ситуация «Как обойти конкурентов»**

Компания «Планета» на рынке недвижимости в городе N существует уже 15 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства — все соответствует позиции лидера. Однако кризис 2008 г. заставил компанию подсмотреть устоявшиеся ценности. Резкого спада в продажах не наблюдалось, уровня докризисного объема продаж достигли в компании к концу 2011 г. Число строящихся объектов постоянно росло. Можно было бы отметить, что у компании все в порядке.

Но появились новые фирмы: город /V является весьма привлекательным в прямом и переносном смысле для строительства жилых комплексов зарубежными, московскими и региональными инвесторами. Рост рынка возобновился, и нужно было решать, куда двигаться дальше. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через развитие позиционирования бренда, которому доверяют, но который не воспринимают как отдельного игрока на рынке.

Тут проблема обострилась внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и выделиться на фоне конкурентов. В офисе продаж работают 20 менеджеров: 15 из них — в главном офисе компании (стратегическом объекте непосредственного общения с клиентами, где формируются та самая лояльность аудитории и образ бренда в глазах клиентов), пятеро — в дополнительном. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. В общем-то, стандартный офис продаж, почти рынок. Всех видно, всех слышно, ну и всех это устраивает.

В своей работе менеджеры пользуются распечатками чертежей типовых планировок и таблицами с характеристиками и ценами на квартиры, там же вычеркивают занятые квартиры. Буклеты с описанием жилых комплексов раздают в нагрузку ко всей

макулатуре, которую клиент забирает у застройщиков. Стандартный маркетинговый план компании включал онлайн-рекламу на различных порталах недвижимости и сайтах объявлений (с целью знакомства клиента с сайтом компании и оттуда выхода на отдел продаж), разработку сайта и рекламных материалов по новому объекту. На тот момент, когда возникла потребность укрепления позиционирования бренда, компания уже имела свой сайт, на котором были представлены актуальные объекты, разработан интересный функционал выбора планировки в определенном доме, бронирования через сайт (т.е. отправка заявки для приглашения в офис и дальнейшего обсуждения деталей приобретения квартиры). Но все это явно не отличает компанию «Планета» от сотни других застройщиков и агентств недвижимости в городе N.

Так вот, после обращения к онлайн-ресурсам клиенты связываются с менеджерами отдела продаж сначала по телефону. Зачастую менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Далее общение с клиентом продолжается в офисе. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Проблема общения с клиентами и человеческого фактора в сервисе также поднималась неоднократно в отделе продаж. Все это дополняется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке.

### **Вопросы**

1. Как оптимизировать работу отдела продаж? Какие инструменты можно внедрить в работу менеджеров отдела для улучшения качества и увеличения объема продаж?
2. Чем еще можно дополнить процесс укрепления бренда компании?
3. Как изменить внутреннюю среду компании и взаимоотношения сотрудников?

### **Практическое задание: «Анализ организационных изменений»**

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?

### **Проблемный семинар «Области проведения стратегических изменений»**

1. Дайте понятие стратегии изменений.
2. Чем стратегия изменений отличается от стратегии развития?
3. Охарактеризуйте принципы создания эффективной стратегии.
4. Выделите подходы к разработке стратегии изменений.
5. Дайте характеристику основных стратегий изменений.
6. Как осуществить выбор той или иной стратегии изменений?
7. Опишите процедуру разработки стратегии изменений.
8. Определите понятие риска при реализации стратегии изменений.
9. Обозначьте условия снижения риска при реализации стратегии изменений.
10. Опишите поэтапную процедуру анализа рисков.
11. Какая модель управления рисками при реализации стратегии изменений является наиболее оптимальной?
12. Какие индикаторы необходимо учитывать для правильной оценки рисков?
13. Охарактеризуйте основные методы управления рисками при реализации стратегии изменений.

Задание: используя основную и дополнительную литературу, интернет-ресурсы, периодические издания составьте собственное мнение по предлагаемым вопросам.

### **Составление глоссария по теме «Основные методы управления рисками при реализации стратегии изменений»**

Задание для студентов: составьте глоссарий на 20 терминов по теме «Основные методы управления рисками при реализации стратегии изменений»

**Практическое задание «Как создать идеальную команду?»**

Выберите основные отличительные признаки управленческой команды:

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде один за всех и все за одного.
3. Все члены команды — единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила ее жизни.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.
6. Команда включает оптимальный состав по распределению ролей: генераторы — критики-организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полноценная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
10. В команде присутствует культ власти. Авторитет утверждается по должности, а не по заслугам.
11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом. Умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

*Эффективную команду характеризуют утверждения под номерами 2, 3, 5, 6, 8, 9, 11.*

**Дискуссия по теме: «Формирование команды по управлению проектом организационных изменений»**

Вопросы для дискуссии:

1. Понятие команды и ее отличие от группы. В каких случаях эффективнее работают команды, а в каких - группы?
2. Принципы создания команд
3. Основные этапы развития команды стратегических изменений
4. Лидер изменений в организации
5. Почему командная работа считается эффективным методом преодоления сопротивления изменениям?
6. Как описывает Б.Такман этапы развития групп? Какие сложности групповой работы могут возникнуть на каждом этапе?

**Тематика устных докладов по теме «Характеристика основных форм сопротивления изменениям»**

1. Что понимают под сопротивлением персонала изменениям системы управления?
2. Какие стратегии преодоления сопротивления Вы знаете? В чем их преимущества и недостатки?
3. Как можно использовать тренинг для преодоления сопротивления изменениям? В чем особенности такого тренинга? Какие ресурсы необходимы для его проведения?
4. Выделите причины сопротивления персонала изменениям.
5. Назовите допустимый уровень сопротивления переменам.
6. Опишите отношение сотрудников к изменениям через матрицу «изменение-сопротивление».
7. Приведите наиболее типичные причины сопротивления изменениям на российских предприятиях.
8. В каких случаях происходит наиболее сильное неприятие изменений?
9. Какими факторами обусловлено значительное сопротивление изменениям?
10. Как мотивировать сотрудников на работу по внедрению изменений?
11. Назовите типичные ошибки, которые ведут к неэффективности изменений и еще большему сопротивлению персонала.

12. Дайте общие рекомендации по управлению сопротивлением.
13. Опишите тактические приемы преодоления сопротивления по Б.З. Мильнеру.
14. Выделите типы управления изменениями по И. Ансоффу.
15. Назовите методы преодоления негативного отношения к изменениям по Дж. Хеллеру.
16. Приведите факторы преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюзу.
17. Охарактеризуйте универсальные методы преодоления сопротивления.
18. Опишите технологию профилактики сопротивления изменениям.
19. Дайте характеристику технологии преодоления сопротивления изменениям.
20. Каковы общие характеристики мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления персонала?
21. Выделите специфику профилактических мероприятий.
22. Опишите специфику мероприятий по преодолению сопротивления изменениям.
23. Охарактеризуйте мероприятия по профилактике сопротивления изменениям, средства и ресурсы для их реализации.
24. Охарактеризуйте мероприятия по преодолению сопротивления изменениям, средства и ресурсы для их реализации.
25. Опишите последовательность действий при выборе мероприятий по преодолению сопротивления изменениям.
26. Определите роль руководителя изменений в процессе управления сопротивлением.

#### **Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (зачет)**

1. Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации
2. Виды изменений и их причины
3. Особенности процесса изменений
4. Модели реализации изменений
5. Сущность процесса управления изменениями
6. Моделирование процесса управления изменениями
7. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации
8. Эффективность процесса управления изменениями
9. Сущность и специфика стратегии изменений
10. Характеристика основных стратегий изменений
11. Общая процедура формирования стратегии изменений
12. Сокращение рисков при реализации стратегии изменений
13. Сущность и принципы создания команд
14. Эффективность работы команды
15. Лидер команды стратегических изменений
16. Основные этапы развития команды стратегических изменений
17. Отношение персонала организации к изменениям
18. Характеристика основных форм сопротивления изменениям
19. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления
20. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям
21. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям
22. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение
23. Основные задачи организационного проектирования
24. Основные этапы организационного проектирования.
25. Основные методы проектирования организационных структур
26. Необходимость организационного проектирования.

### Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

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 учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

### 5.1. Учебная литература

1. Количественные методы в экономических исследованиях : учебник / Ю.Н. Черемных, А.А. Любкин, Я.А. Рощина и др. ; под ред. Л.В. Тумановой, М.В. Грачевой,



Ю.Н. Черемных. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 687 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02331-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119441> (22.12.2016).

2. 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.biblionline.ru/book/7DDDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111](http://www.biblionline.ru/book/7DDDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111)

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

## **5.2. Периодическая литература**

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>
2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>

## **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.prilib.ru/>
9. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
10. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
11. 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. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
11. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
12. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;

#### **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;>
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)**

По курсу предусмотрено проведение лекционных занятий, на которых дается основной систематизированный материал, практических занятий, которые направлены на формирование знаний и умений, предусмотренных компетенциями.

Важнейшим этапом курса является самостоятельная работа по дисциплине «Государственное и муниципальное управление».

Контроль самостоятельной работы осуществляется:

- а) текущий контроль осуществляется еженедельно в соответствии с программой занятий;
- б) промежуточный контроль по итогам освоения разделов дисциплины осуществляется в форме оценки устных ответов на экзамене.

На семинарских занятиях и при подготовке к ним (самостоятельная работа) применяются интерактивные образовательные технологии.

#### **Методические рекомендации по написанию конспекта на лекционном занятии**

Рекомендации студенту по написанию конспекта на лекционном занятии:

- необходимо полностью прослушать небольшой информационный блок из одного или нескольких предложений, которые рассказывает преподаватель в рамках темы;
- необходимо сократить его, оставив наиболее существенные элементы, не записывая вводные слова и избыточные пояснения;
- рекомендуется обязательно использовать перечень сокращений по данной дисциплине;
- необходимо отмечать в конспекте наиболее сложные для понимания моменты, на которые, в том числе, указывает и преподаватель;
- по окончании лекции рекомендуется задать уточняющие вопросы преподавателю и получить разъяснения по положениям пройденной лекции, которые вызывают непонимание или сомнения;

– с целью доработки текста необходимо в период пауз на лекции или после лекции восстановить текст в памяти, исправить ошибки, расшифровать не принятые ранее сокращения и заполнить пропущенные места

– окончании лекции рекомендуется выделить маркером определения ключевых терминов, названия теорий и подходов, элементы классификации и т.д.

### **Методические рекомендации по подготовке и участию в дискуссии.**

Участие в учебной (групповой) дискуссии является интерактивным инструментом освоения учебного материала, а также выступает одной из форм контроля выполнения студентом самостоятельной работы по конкретным разделам учебных дисциплин.

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.

Цель учебной дискуссии – овладение участниками методами ведения обсуждения, поиска и формулирования аргументов, их анализа. Грамотно организованная учебная дискуссия является фактором развития коммуникативных и аналитических способностей, позволяет выявить уровень представлений по определенной теме, проблеме.

Среди факторов углубленного усвоения материала в ходе дискуссии выделяются: обмен информацией, стимулирование разных подходов к сути обсуждаемых вопросов, согласование несовпадающих мнений и предложений по их оценке, возможность отвергать любое из высказываемых мнений, побуждение участников к поиску группового соглашения.

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);

Дискуссия также может предполагать «эволюционное» усложнение организационных условий:

– дискуссия с преподавателем в роли ведущего;

– дискуссия с учащимися в роли ведущего;

– дискуссия без ведущего (самоорганизующаяся).

Успех дискуссии определяется выполнением следующих требований: вопросы дискуссии должны быть сформулированы интересно, быть актуальными; руководитель дискуссии должен отлично знать не только предмет обсуждения, но и смежные области исследования; речь ведущего должна быть яркой, эмоциональной, способствовать созданию эмоционально-нравственной ситуации; осознанный выбор ведущего, обсуждение внутри группы, а также выбор докладчика; контроль за построением взаимоотношений студентов, за корректностью формулировок.

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.

Для студентов важно помнить о правилах спора, к которым относятся:

- прежде чем выступать, следует определить, какова необходимость вступить в спор; необходимо тщательно продумать то, о чем будете говорить;

- краткое и ясное изложение своей точки зрения: речь должна быть весома и убедительна;

- лучшим доказательством или способом опровержения являются точные и бесспорные факты; если доказана ошибочность мнения, следует признать правоту своего оппонента;

- необходимо помнить о культуре общения, уметь выслушать другого, уловить его позицию, не повышать голос, не прерывать выступающего, не делать замечаний, касающихся личных качеств участников обсуждения, избегать поспешных выводов; не следует вступать в пререкания с ведущим по ходу проведения дискуссии.

Рекомендуемые критерии оценки участия в дискуссии:

- уровень самостоятельной внеаудиторной подготовки студента к дискуссии;

- качество доклада и его представления (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком);

- активность студента в рамках дискуссии;

- качество представленных студентом аргументов, наличие обращений к положениям действующего законодательства, использование актуального фактологического материала;

- соблюдение студентом правил участия в групповой дискуссии.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется, если в рамках участия в дискуссии студент продемонстрировал высокий уровень самостоятельной внеаудиторной подготовки к дискуссии, высокое качество доклада и его представления (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком), высокую активность в рамках дискуссии, уверенное владение положениями действующего законодательства по проблематике дискуссии, использование актуального фактологического материала при выработке аргументов, соблюдение правил участия в групповой дискуссии.

Оценка «ХОРОШО» выставляется, если в рамках участия в дискуссии студент продемонстрировал средний уровень самостоятельной внеаудиторной подготовки к дискуссии, среднее качество доклада и его представления (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком), невысокую активность в рамках дискуссии, владение положениями действующего законодательства по проблематике дискуссии, использование в целом актуального фактологического материала при выработке аргументов, соблюдение большинства правил участия в групповой дискуссии.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если в рамках участия в дискуссии студент продемонстрировал низкий уровень самостоятельной внеаудиторной подготовки к дискуссии, низкое качество доклада и его представления (в случае, когда студент является докладчиком или содокладчиком), низкую активность в рамках дискуссии, частичное владение положениями действующего законодательства по проблематике дискуссии, использование неактуального фактологического материала при выработке аргументов, соблюдение только некоторых правил участия в групповой дискуссии.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если в рамках участия в дискуссии студент продемонстрировал незнание предмета дискуссии, низкую активность

в рамках дискуссии, использование неактуального фактологического материала при выработке аргументов, нарушение правил участия в групповой дискуссии.

### **Методические рекомендации по подготовке к экспресс-опросу и письменному 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.

Примерные критерии оценки подготовки и участия студента в опросе и экспресс-опросе:

- знание основного учебного материала по темам, выносимым на текущий контроль;
- знание дополнительного учебного материала как результат предварительной самостоятельной работы с рекомендуемой литературой и источниками;
- наличие иллюстраций положений теоретического материала примерами из практики (например, примерами из деятельности крупной российской или иностранной компании, практики деятельности органа государственной власти или местного самоуправления);
- активность студента в рамках дополнения ответов других членов академической группы;
- уровень самостоятельности студента при ответе на выносимые на контроль вопросы, наличие фактов чтения элементов ответа по конспекту лекций или учебнику;
- демонстрация умения рассуждать, делать выводы и логически верные предположения в рамках тем, выносимых на текущий контроль.

#### **Критерии оценки:**

Отметкой «ОТЛИЧНО» оценивается ответ, который показывает глубокие знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается полнотой раскрытия темы, владение терминологическим аппаратом, умение объяснять сущность явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры, свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа.

Отметкой «ХОРОШО» оценивается ответ, обнаруживающий необходимые знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом, умение объяснять сущность явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные

ответы, приводить примеры, свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; студентом допускается одна-две неточности в ответе.

Отметкой «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, нелогичностью и непоследовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.

Отметкой «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» оценивается ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности; студентом допускаются существенные ошибки в содержании ответа.

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

Устный доклад как вид самостоятельной работы в учебном процессе способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, развивает навыки критического осмысления получаемой информации.

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.

Выбор темы доклада. Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы работать, более глубоко ее изучить.

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 показывается 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.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на семинарах, научно-практических конференциях, а также использоваться как формы текущего контроля по пройденным темам.

Примерные критерии оценки устного доклада:

- актуальность темы исследования;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- умение делать выводы.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется за устный доклад, если выбрана актуальная тема исследования, его содержание полностью соответствует выбранной теме, доклад четко структурирован, приведен обзор позиций многих исследователей и научных школ, доклад содержит фактологический материал и актуальные количественные данные, доклад содержит корректные выводы, сделанные студентом самостоятельно, доклад представлен на публичном выступлении и студент-докладчик ответил на все заданные слушателями вопросы.

Оценка «ХОРОШО» выставляется за устный доклад, если выбрана актуальная тема исследования, его содержание в целом соответствует выбранной теме, доклад относительно четко структурирован, приведен обзор позиций нескольких исследователей и научных школ, доклад содержит достаточный фактологический материал и в целом актуальные количественные данные, доклад содержит корректные выводы, сделанные студентом в целом относительно самостоятельно, доклад представлен на публичном выступлении и студент-докладчик ответил на большинство из заданных слушателями вопросов.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется за устный доклад, если выбрана неактуальная тема исследования, его содержание частично соответствует выбранной теме, доклад слабо структурирован, приведен обзор позиций одного-двух исследователей и научных школ, доклад содержит минимальный фактологический материал и неактуальные количественные данные, доклад содержит корректные выводы, которые студент частично или полностью заимствовал у других авторов, доклад представлен на публичном выступлении и студент-докладчик не ответил на большинство из заданных слушателями вопросов.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется за устный доклад, если тема не соответствует предлагаемой тематике, тема не раскрыта, работа не носит самостоятельный характер, доклад представлен на публичном выступлении и студент-докладчик не ответил на большинство из заданных слушателями вопросов.

#### **Методические рекомендации по подготовке к проблемным семинарам**

Проблемный семинар – обсуждение под руководством преподавателя подготовленных студентами кратких сообщений по определенной научной или прикладной проблеме.

Проблемный семинар проводится 1-3 раза в семестр, так как предполагает достаточно длительную самостоятельную подготовку студентов, изучающих какую-либо конкретную научную проблему. При его проведении сочетаются виды деятельности, соответствующие обычному семинарскому занятию и групповой дискуссии, которая предусматривает организованное обсуждение докладов студентов по определенной научной или прикладной проблеме, или кругу проблем.

В процессе самостоятельной подготовки к проблемному семинару студенту необходимо изучить предложенные преподавателем источники (монографии, статьи, сайты), в которых раскрыты теоретические подходы к обсуждаемой проблематике и представлены материалы эмпирических исследований. Выступающий должен быть готов ответить на вопросы присутствующих по теме своего доклада. После каждого выступления проводится обсуждение представленных научных воззрений разных ученых. Готовность к такой аналитической коллективной работе обеспечивается просмотром каждым студентов тех основных работ, которые преподаватель рекомендовал прочитать к проблемному семинару.

Рекомендуемые критерии оценки участия студента в проблемном семинаре:

- владение теоретическим материалом;
- качество представленного краткого сообщения по научной или прикладной проблеме;
- умение делать обоснованные выводы;
- активное участие в обсуждении;
- активность в разработке механизмов решения научной или прикладной проблемы;
- наличие собственной позиции в обсуждаемом вопросе.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется за участие в проблемном семинаре, если студент представил содержательное, структурированное и краткое сообщение по научной или прикладной проблеме (если его участие предполагало наличие доклада или сообщения перед группой), принял активное участие в обсуждении предложенной проблемы, продемонстрировал владение достаточным теоретическим материалом, наличие собственной позиции, умение делать обоснованные выводы, а также высокую активность в разработке механизмов решения научной или прикладной проблемы.

Оценка «ХОРОШО» выставляется за участие в проблемном семинаре, если студент представил в целом содержательное, достаточно структурированное и краткое сообщение по научной или прикладной проблеме (если его участие предполагало наличие доклада или сообщения перед группой), принял участие в обсуждении предложенной проблемы, продемонстрировал владение необходимым теоретическим материалом, наличие собственной позиции, умение делать обоснованные выводы, а также определенную активность в разработке механизмов решения научной или прикладной проблемы.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется за участие в проблемном семинаре, если студент представил малосодержательное, неструктурированное сообщение по научной или прикладной проблеме (если его участие предполагало наличие доклада или сообщения перед группой), проявил низкую активность в обсуждении предложенной проблемы, продемонстрировал слабое владение теоретическим материалом, а также низкую активность в разработке механизмов решения научной или прикладной проблемы.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется за участие в проблемном семинаре, если студент не представил сообщение по научной или прикладной проблеме (если его участие предполагало наличие доклада или сообщения перед группой), не принимал участие в обсуждении предложенной проблемы, продемонстрировал слабое владение теоретическим материалом, не принимал участие в разработке механизмов решения научной или прикладной проблемы.

**Методические рекомендации по подготовке и участию в деловой игре.**



Деловая игра представляет собой форму деятельности в условной обстановке, направленной на воссоздание содержания будущей профессиональной деятельности. В деловой игре с помощью знаковых средств (язык, речь, график, таблица, документ и др.) воссоздается предметное и социальное содержание профессиональной деятельности, имитируется поведение участников игры по заданным правилам, отражающим условия и динамику реальной производственной обстановки. В наиболее общем виде деловую игру определяют как «метод имитации принятия управленческих решений в различных ситуациях по заданным или выбранным самими участниками игры правилам».

Основными компонентами деловой игры служат сценарий, игровая обстановка и регламент. Сценарий включает характеристику игровой ситуации (организации), правила игры и описание трудовой обстановки. В правилах фиксируют состав и описание разыгрываемых ролей, а также материалы, регламентирующие деятельность игроков: методики, приказы, должностные инструкции по каждой из ролей игры. Основным инструментом игры является поведение участников. Очень важен правильный выбор временного режима проведения игры, воссоздание реальной обстановки. Регламент игры определяет порядок тем или документов, общие требования к режиму ее проведения и к инструктивным материалам.

В учебном процессе применяются различные виды деловой игры: проблемно-ориентированные, ролевые, имитационные, операционные и т.д.

Многие деловые игры требуют предварительной подготовки студентов к участию в игре.

Примерный алгоритм подготовки студента к участию в деловой игре:

- прослушать сообщение преподавателя о деловой игре (наименовании, цели проведения, сценарии, задании для самостоятельной подготовки студентов к деловой игре);

- изучить информационные материалы по проблематике деловой игры, предварительно предоставленных преподавателем;

- изучить методические материалы по сценарию и технологии проведения игры;

- изучить правила поведения участников в рамках деловой игры;

- студентам необходимо провести разделение на подгруппы (например, представляющие несколько разных коммерческих организаций, органов власти и т.д.) или заблаговременное распределение ролей участников деловой игры между собой;

- выполнить предваряющие и промежуточные задания (если они предусмотрены заданием преподавателя);

- изучить современную практику решения вынесенной для решения в рамках деловой игры проблемы (в случае проблемно-ориентированной деловой игры), выделить основные направления ее решения, подготовить фактологический материал и сформулировать доводы «за» и «против»;

- если роль студента в рамках деловой игры (в случае ролевой деловой игры) предполагает развернутое выступление перед участниками, то рекомендуется составить четкую последовательность работы, обстоятельный письменный конспект своего выступления на деловой игре. При этом само выступление должно быть живым, интересным, насыщенным по возможности примерами и фактами. Следует быть готовым ответить на вопросы других участников игры;

- изучить нормативно-правовые основы и особенности деятельности определенного органа власти (при имитационной деловой игре);

- необходимо психологически настроиться на конструктивное взаимодействие, высокую активность, включение в дискуссию и недопущение конфликтных ситуаций во время деловой игры.

На консультации, проводимой накануне деловой игры, необходимо снять все неясности и сомнения, возникшие в процессе подготовки к ней. Можно обговорить с

преподавателем вопрос о целесообразности предлагаемой структуры выступления на деловой игре.

Игра будет протекать в строгом соответствии с ее сценарием. При этом всем студентам следует проявлять активность и творческий подход, ставить перед участниками игры вопросы, включаться в дискуссии, соблюдая деловой такт. Замечено, что живо, интересно проведенная деловая игра оставляет хорошее впечатление и вызывает интерес к дальнейшему участию в подобных играх.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется, если студент демонстрирует понимание и усвоение материала высокой степени сложности; умение работать в команде, навыки наблюдения и принятия решений; способности контактировать и слушать других, ораторские навыки, лидерские качества; продуктивное мышление, наблюдательность, творческие способности, умение доказывать и отстаивать свою точку зрения, организаторские способности.

Оценка «ХОРОШО» выставляется, если студент демонстрирует понимание и усвоение материала средней степени сложности; умение работать в команде, навыки наблюдения и принятия решения, способности контактировать и слушать других, ораторские навыки, лидерские качества; продуктивное мышление, творческие способности, умение доказывать и отстаивать свою точку зрения.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если студент демонстрирует низкую степень понимания основных понятий и теоретических положений, слабо включается в работу команды, демонстрирует безынициативность, низкие ораторские навыки и невысокие организаторские способности, пытается отстаивать свою точку зрения.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если студент демонстрирует непонимание основных понятий и теоретических положений, не включается в работу команды, демонстрирует безынициативность, не имеет своей точки зрения.

#### **Методические рекомендации по составлению глоссария**

Составление глоссария – вид самостоятельной работы студента, выражающейся в подборе и систематизации терминов, непонятных слов и выражений, встречающихся при изучении темы. Развивает у студентов способность выделять главные понятия темы и формулировать их. Оформляется письменно, включает название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Примерный алгоритм действий студента по составлению глоссария:

- прочитать материал источника, выбрать главные термины, неизвестные слова;
- подобрать к терминам и записать основные определения или расшифровку понятий;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений);
- оформить работу и представить в установленный срок.

Рекомендуемые критерии оценки:

- соответствие терминов теме;
- многоаспектность интерпретации терминов и конкретизация их трактовки в соответствии со спецификой изучаемой дисциплины;
- соответствие оформления требованиям;
- предоставление работы в указанный срок.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется, если студент в рамках составления глоссария отразил ключевые термины по разделу, группе разделов или дисциплине в целом, конкретизировал их трактовку в соответствии со спецификой изучаемой дисциплины, оформил работу в полном соответствии с установленными требованиями,

продемонстрировал аккуратность, исполнительность при составлении глоссария, предоставил выполненную работу в рекомендованный срок.

Оценка «ХОРОШО» выставляется, если студент в рамках составления глоссария отразил большинство ключевых терминов по разделу, группе разделов или дисциплине в целом, в целом конкретизировал их трактовку в соответствии со спецификой изучаемой дисциплины, оформил работу в целом в соответствии с установленными требованиями, предоставил выполненную работу в рекомендованный срок.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если студент в рамках составления глоссария отразил некоторые термины по разделу, группе разделов или дисциплине в целом, не конкретизировал их трактовку в соответствии со спецификой изучаемой дисциплины, продемонстрировал определенную несамостоятельность при выполнении задания, оформил работу с нарушениями установленных требований, предоставил выполненную работу с нарушением рекомендованных сроков.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если студент в рамках составления глоссария отразил термины не соответствующие заданию, оформил работу с нарушениями установленных требований, предоставил выполненную работу с нарушением рекомендованных сроков.

#### **Методические рекомендации по выполнению практического задания**

Выполнение 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.

Возможно выполнение индивидуальных и групповых (малая группа в 3-5 человек) практических заданий.

Процесс подготовки студента 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.

Примерные критерии оценки качества выполнения практического задания:

- правильное раскрытие содержания основных вопросов темы;

- логичность и обоснованность выводов;

- наличие самостоятельных суждений, творческий подход;

- научное обоснование раскрываемой проблемы.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется, если студент при выполнении практического задания полностью раскрыл содержание основных вопросов темы, продемонстрировал логичность и обоснованность выводов, наличие самостоятельных суждений, использовал научный стиль при написании выводов и рекомендаций по представленной проблеме, продемонстрировал творческий подход и высокую самостоятельность при выполнении практического задания, оформил работу в полном соответствии с установленными требованиями, предоставил выполненную работу в рекомендованный срок.

Оценка «ХОРОШО» выставляется, если студент при выполнении практического задания в целом раскрыл содержание основных вопросов темы, продемонстрировал логичность и обоснованность выводов, наличие самостоятельных суждений, использовал в целом научный стиль при написании выводов и рекомендаций по представленной проблеме, продемонстрировал самостоятельность при выполнении практического задания, оформил работу в целом в соответствии с установленными требованиями, предоставил выполненную работу в рекомендованный срок.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если студент при выполнении практического задания частично раскрыл содержание основных вопросов темы, не обосновал сделанные выводы, использовал ненаучный стиль при написании выводов и рекомендаций по представленной проблеме, продемонстрировал определенную несамостоятельность при выполнении задания, оформил практическое задание с нарушениями установленных требований, предоставил выполненную работу с нарушением рекомендованных сроков.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, если студент при выполнении практического задания не раскрыл содержание основных вопросов темы или раскрыл со значительными логическими нарушениями, не обосновал сделанные выводы, работа не носит самостоятельный характер, оформил практическое задание с нарушениями установленных требований, предоставил выполненную работу с нарушением рекомендованных сроков.

**Контроль самостоятельной работы** осуществляется: текущий контроль осуществляется еженедельно в соответствии с программой занятий; промежуточный контроль по итогам дисциплины осуществляется в форме оценки устных ответов на вопросы по билетам.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

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

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер Оборудование:	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice

Учебные аудитории для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер Оборудование:	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice
--	--	---

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 «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)	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал библиотеки факультета управления и психологии)	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)	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice