Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Олейник Татьяна Львовна
Должность: Ректор
Дата подписания: 04.06.2025 14:05:06
Уникальный программный ключ:
db617f6be0984312d0f57edc131227da9529b2f7

Негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования
«Московский институт экономики, политики и права»

Утверждаю
Ректор НЧОУ ВО «МИЭПП»
Т.Л. Олейник
_____
«24» апреля 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.12 «Управление организационными изменениями»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**
Профиль подготовки: Управление организацией

Квалификация **– «бакалавр»**
Форма обучения очная / очно-заочная / заочная

Москва – 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

2 Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

5. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление организационными изменениями», включая оценочные материалы

1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные	-	-
Общепрофессиональные	-	-
Профессиональные	-	ПК-4 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства

1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
ПК-4	ПК-4.3	Готовит предложения по определению перспектив развития организации

1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Цель изучения дисциплины (модуля) – сформировать научные знания о закономерностях развития организаций и основных подходах к проведению организационных изменений.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

знать:

- теорию организационных изменений;
- методологию управления изменениями;
- основные стратегии организационных изменений;
- виды сопротивлений организационным изменениям;

уметь:

- проектировать организационные изменения;
- управлять сопротивлениями организационных изменений;
- проектировать организационное развитие;

владеть:

- навыками разработки стратегий организационных изменений;
- навыками проектирования организационных изменений;
- навыками разработки предложений по определению перспектив развития организации.

2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

2.1. Объем дисциплины (модуля)

Виды учебной работы	*Формы обучения*		
	Очная	*Очно-заочная*	*Заочная*
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144		
Контактная работа:	54	26	14
Занятия лекционного типа	20	10	6
Занятия семинарского типа	34	16	8
Консультации	0	0	0
Промежуточная аттестация: экзамен	36	36	9
Место дисциплины в образовательной программе: Б1.В.12	**7 семестр**		
Самостоятельная работа (СР)	54	82	121

Примечания: зачет, зачет с оценкой по очной форме обучения проводится в рамках занятий семинарского типа. В учебном плане часы не выделены.

2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда.	2			4			6
2.	Методологические аспекты управления изменениями	4			4			6
3.	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	2			6			6
4.	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.	4			4			6
5.	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения.	2		2	2			8
6.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.	2		2	2			8
7.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.	2		2	2			8
8.	Модели выбора стратегий развития организации.	2			4			6
	ИТОГО:	20		34				54

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)		
		Контактная работа		СР
		Занятия	Занятия семинарского типа	

		лекционного типа						
		Л	**Иные**	**ПЗ**	**С**	ЛР	**Иные**	
1.	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда.	1			2			10
2.	Методологические аспекты управления изменениями	2			2			10
3.	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	1			2			10
4.	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.	2			2			10
5.	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения.	1		1	1			10
6.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.	1		1	1			10
7.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.	1		1	1			12
8.	Модели выбора стратегий развития организации.	1			2			10
	ИТОГО:	10		16				82

Заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Виды учебной работы (в часах)**						
		Контактная работа						**СР**
		Занятия лекционного типа		**Занятия семинарского типа**				
		Л	**Иные**	**ПЗ**	**С**	ЛР	**Иные**	
1.	Теоретические основы	1			1			14

	организационных изменений. Организация и окружающая среда.							
2.	Методологические аспекты управления изменениями	1			1			14
3.	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	1			1			14
4.	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.	1			1			15
5.	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения.	1			1			16
6.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.	1			1			16
7.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.				1			16
8.	Модели выбора стратегий развития организации.				1			16
	ИТОГО:	6		8				121

Примечания:

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ

Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
1.	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая	Системный подход: основные характеристики и свойства системы. Процессный подход: основные функции процесса управления. Интеграция системного и процессного подхода:

	среда.	«процесс в системе» в модели «черного ящика», Процессно-системный подход: «система в процессе», модель «белого ящика»; «бизнес-процесс-реинжиниринг». Комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений. Взаимодействие организации с окружающей средой. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д.Робинсон, Э.Чемберлин),
2.	Методологические аспекты управления изменениями	Виды изменений и их причины. Политики изменений: директивная политика, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая политика, политика проб и ошибок. Модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода.
3.	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	Модели жизненных циклов организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации.
4.	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.	Сущность организационного проектирования. Основные этапы. Организационный проект и его виды. Концепция организационного проектирования. Организация как объект оргпроектирования. Принципы проектирования организации. Составные части системного Подхода к проектированию организационной структуры. Ситуационный подход к проектированию организации. Этапы построения и проектирования новой организации. Ресурсы для изменения и развития организаций. Принцип синергетики в организации. Необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание - изменение – замораживание. Матрица проведения изменений Д.Пью. Обратная связь в организационном изменении. Организационное развитие и самообучающейся организация. Обучение и научение. Двойная петля научения К. Арджириса. Характеристики самообучающейся организации. Принципы вовлеченности сотрудников Д. Пью. Модель Метод снятия сопротивления изменениям Коттера-Шлезингера.
5.	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения.	Понятие и сущность. Уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В.Сате, модель Т.Питерса - Р.Уотермена). Типы организационной культуры:бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная. Типология по Ч.Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Корпоративная культура как тип организационной культуры. Сравнение корпоративного и индивидуалистического типов оргкультуры. Основные функции организационной культуры: воспроизводство, регулирование деятельности. Дополнительные функции организационной культуры: охранная, замещающая, развивающая. Управленческие цели организационной культуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности.
6.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.	Причины сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Уловки-манипуляции. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг. Мотивация управлении

		изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Элементный состав процесса мотивации. Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями – теории психоанализа: теории З.Фрейда, А.Адлера, Э.Фрома, К.Г.Юнга; теории научения: И.П.Павлова, Д.Б.Уотсона, Б.Ф. Скиннера, К.Левина; содержательные теории мотивации: интерактивная теория мотивации А.Маслоу, процессуальные теории мотивации: обогащения труда и теория характеристики работ С.Синка и др. Особенности мотивации персонала в жизненном цикле рганизации. Модели межличностных и межгрупповых коммуникаций в организации, реализация коммуникаций по этапам жизненного цикла.
7.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.	Управление групповым поведением в процессе изменений. Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе эффективной командой работы. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, равенство в возможностях индивидуальных и общих целей, укрепление имиджа организации и создание благоприятной социальной среды. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодолевания барьеров по изменению оргкультуры. Власть и стили руководства в управлении изменениями, проблемы управления персоналом. Особенности реализации форм власти и стилей руководства в управлении изменениями на этапах жизненного цикла организации. Проблемы руководства персоналом и варианты их разрешения.
8.	Модели выбора стратегий развития организации.	Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG). Модель Хофера-Шенделя. Модель добавленной экономической стоимости EVA.

Содержание занятий семинарского типа

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда.	С	Комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений. Взаимодействие организации с окружающей средой. Рассмотреть теорию ресурсной зависимости (К.Акъоно), теорию операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно-экологическую теорию (теория Естественного отбора), теорию формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг)
2.	Методологические аспекты управления изменениями	С	Виды изменений, модели управления изменениями
3.	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	С	Управление изменениями организационных структур и стадии жизненного цикла организации.
4.	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.	С	Стратегия и организационное проектирование. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание – изменение – замораживание. Матрица проведения изменений Д.Пью. Обратная связь в организационном изменении. Организационное развитие и самообучающейся организация. Обучение и научение. Двойная петля научения К. Арджириса. Характеристики самообучающейся организации. Принципы вовлеченности сотрудников Д. Пью. Модель Метод снятия сопротивления изменениям Коттера-Шлезингера.
5.	Организационная культура как	С	Уровни организационной культуры. Ее влияние на

	объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения.		организационные изменения.
6.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.	С	Причины сопротивления изменениям: мотивация и модели. Особенности реализации коммуникаций и методы повышения их эффективности в процессе управления изменений в структуре жизненного цикла организации.
7.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.	С	Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе эффективной командой работы. Власть и стили руководства.
8.	Модели выбора стратегий развития организации.	С	Организационные изменения и выбор стратегии развития бизнеса

Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда.	Подготовка к семинарскому занятию. Теория ресурсной зависимости (К.Акъоно), теория Операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно-экологическая теория (теория Естественного отбора), теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг)
2.	Методологические аспекты управления изменениями	Подготовка к семинарскому занятию. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика».
3.	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	Подготовка к семинарскому занятию. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла.
4.	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.	Подготовка к семинарскому занятию. Критерии эффективности. Практические примеры организационного развития.
5.	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения.	Подготовка к практическому занятию. Методы диагностики организационной культуры. Методы управления организационной культурой.
6.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.	Подготовка к практическому занятию. Коммуникационные сети. Коммуникационные помехи. Особенности реализации коммуникаций и методы повышения их эффективности в процессе управления изменений в структуре жизненного цикла организации.
7.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.	Подготовка к практическому занятию. Оценка стилей руководства. Групповое поведение.
8.	Модели выбора стратегий развития организации.	Подготовка к семинарскому занятию. Методики диагностики состояния организации и техники использования моделей.

3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Наименование оценочного средства
1.	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда.	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
2.	Методологические аспекты управления изменениями	Устный опрос, эссе, тест
3.	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	Устный опрос, эссе, тест
4.	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.	Устный опрос, эссе, тест
5.	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения.	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
6.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
7.	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
8.	Модели выбора стратегий развития организации.	Устный опрос, эссе, тест

3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости

Устный опрос

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Вопросы к опросу
1.	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда.	Теоретические подходы к исследованию организационных изменений Назовите функции процесса управления. Как организация взаимодействует с окружающей средой Факторы внешней среды и организационные изменения Сущность и функции организационных изменений
2.	Методологические аспекты управления изменениями	Систематизируйте причины организационных. Что из себя представляет политики изменений организации: директивная политика, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая политика, политика проб и ошибок. Рассмотрите и презентуйте модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода.
3.	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	Презентуйте модели жизненных циклов организации: Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации. Охарактеризуйте систему управления изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. Поэтапное управление изменениями
4	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.	Рассмотрите сущность организационного проектирования. Охарактеризуйте организационный проект и его виды. Представте концепцию организационного проектирования. Назовите принципы проектирования организации. Рассмотрите этапы построения и проектирования новой организации. Выявите необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления. Презентуйте модель организационных изменений К. Левина: Презентуйте матрицу проведения изменений Д.Пью. Самообучающаяся организация. Презентуйте метод снятия сопротивления изменениям Коттера-Шлезингера.

5	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения.	Рассмотрите сСодержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран). Определите способы влияния культуры на организационную деятельность (модель В.Сате, модель Т.Питерса - Р.Уотермена). Охарактеризуйте типы организационной культуры Поясните основные цели и функции организационной культуры Рассмотрите методы диагностики и управления организационной культурой
й	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.	Обоснуйте причины сопротивления изменениям. Презентуйте методы и модели преодоления сопротивления изменениям Рассмотрите мотивацию управления изменениями Охарактеризуйте теории мотивации в их роль в процессе управления изменениями 5 Представте модели межличностных и межгрупповых коммуникаций в организации, 6. Рассмотрите реализацию коммуникаций по этапам жизненного цикла.
7	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.	Рассмотрите процесс управления групповым поведением в процессе изменений. Охарактеризуйте технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, равенство в возможностях индивидуальных и общих целей Рассмотрите особенности управления развитием организационной культур. Охарактеризуйте подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Влияние власти и стилей руководства на организационные изменения Особенности управления групповым поведением в процессе организационных изменений
8	Модели выбора стратегий развития организации.	Рассмотрите классическую модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG). Презентуйте модель Хофера-Шенделя. Презентуйте модель добавленной экономической стоимости EVA и др.

Творческое задание в виде эссе

1.Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
2.Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
3.Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений.
4.Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
5.Пути создания неудовлетворенности текущим состоянием в практике управления изменениями.
6.Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
7.Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
8 Концепция Курта Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка»
9 Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
10 Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
11 Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
12 Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середины» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой.
13 Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
14 Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
15 Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.
16 Модель DISC.
17 4 основных фрейма в организационном контексте.
18 Политический фрейм – сущность, практика проработки проектов через политический

фрейм.
19 Структурный фрейм – сущность, практика проработки проектов через структурный фрейм.
20 Человеческий фрейм – сущность, практика проработки проектов через человеческий фрейм.
21 Символический фрейм – сущность, практика проработки проектов через символический фрейм.

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Тема (раздел) 1.

КЕЙС.

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей.

До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Выход на панель

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта,– вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов.– Я был уверен, что могу лучше продукт клиентам, предложить им что-то новое». Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУим. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, инсталляцию. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук»,– рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

Все ниже и ниже

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла $17–20 тыс. Теперь ее можно купить за $7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор,играющий на снижение цен,– деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок,– офис, реклама, магазины»,– не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене $3–3,5 тыс.

Как отличиться

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан»,– поясняет господин Цыганов. Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо… Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась.

Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться.

Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens.

«1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрэндовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

Без опоры

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрэндовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать».

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или,может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не

дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до $100 тыс., если бы это привело к положительным
сдвигам».
Вопросы к кейсу.
Что может послужить причиной изменений в компании?

Тема (раздел) 5.

КЕЙС

В первые годы перестройки руководство известного во всем мире российского машиностроительного предприятия АО “Невский Машиностроительный Завод” инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров. Сейчас на предприятии работает менее 3% прошедших обучение. Показательно при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента. Он так оценивает эффективность этих вложений: “Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, -все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы отечественной промышленности. На а те не многие счастливцы, кому повезло работать в западных компаниях (часть трудится на созданном с АВВ совместном
предприятии), работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо”. Наверное можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия.

Вопросы к кейсу

1 Оцените эффективность обучения работников НМЗ.

2 Можно ли рассматривать данную ситуацию как создание существенной “добавленной стоимости” для общества?

3 Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?

4 Имеются ли на НМЗ предпосылки для создания самообучающейся организации и какие?

Темы 6,7

КЕЙС

Самир Марданов не знает, как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей

Чтобы повысить рентабельность работы, компания «МСМ-Казань» продает стройматериалы производителей, не слишком известных в регионе. Но сломать стереотипы местных строителей и убедить их перейти на новые марки пока не удается. Компания «МСМ-Казань», оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как «дочка» двух крупных строительных фирм Татарии — ЗАО «КСК — Промышленные технологии» и одного из казанских СМУ. Интерес строителей к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовится к проведению летней Универсиады-2013 и в городе строятся десятки объектов.

Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. Д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, на чью продукцию татарские строители за многие годы крепко «подсели». В этой ситуации новая компания оказалась перед непростым выбором. Либо продавать товар, уже ставший популярным у конечного потребителя, но тогда максимум, на что можно рассчитывать,— субдилерский договор с одним из давних партнеров компании-производителя и маржа не выше 17%. Либо рискнуть и

стать эксклюзивным дилером производителей, пока не завоевавших лояльность местных строителей. Маржа в этом случае составит в среднем 30%. «МСМ- Казань» выбрала второй путь. «Мы подумали: а почему бы нам не попробовать продвигать в нашем регионе новые марки, еще не представленные здесь, но завоевавшие популярность в соседних областях и даже в сопредельных с Россией государствах?» — рассказывает Самир Марданов, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития «МСМ-Казань» и исполняющий обязанности генерального директора компании. Так, в дилерском пакете МСМ есть марка «Крепс», входящая в пятерку крупнейших производителей сухих строительных смесей России, но до сих не представленная в Татарии. Когда-то производитель уже пытался штурмовать местный рынок, но неудачно. Теперь МСМ предпринимает новую попытку вывести «Крепс» на местный рынок. В общей сложности в дилерском пакете МСМ девять компаний, из них четыре передали МСМ эксклюзивные права на распространение своей продукции в Казани, на всей территории Татарии или даже по всему Поволжью.

Рынок зацементирован

«Мы рассчитывали на очень большую емкость нашего рынка,— рассказывает Самир Марданов.- Я сам работал на стройке и знаю, что при всем многообразии торговых организаций часто бывает, что найти какую-то торговую позицию даже популярной марки бывает сложно. Например, в ситуации, когда завод компании-производителя встает на профилактику». Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В «МСМ-Казань» учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 тонн строительных смесей, 4 тонны лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц. Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 тонны строительных смесей, менее 2 тонн лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов. Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: Unis и Vetonit. Доля всех других производителей пока

несопоставима с долей этих двух: не более 35%. При этом для многих местных строителей марка Unis — полноценный синоним понятия «плиточный клей», объясняет Марданов. Всю гипсовую продукцию в Татарии под твердым контролем держит Knauf. Эта ситуация — закономерный итог активной маркетинговой политики самих производителей. Например, тот же Knauf даже открыл в Казанском архитектурно-строительном университете собственный учебно-консультационный центр.

«Мы говорили об этой ситуации нашим поставщикам, пытались аргументировать необходимость усилий с их стороны,— рассказывает Марданов.— Но они относятся к местному рынку, я бы сказал, с очень робкой надеждой. Они согласны вкладываться в продвижение, но в разумных пределах, то есть далеко не в таких масштабах, как когда-то Knauf и Unis». При этом, уверяет Самир Марданов, за рынок все-таки стоит бороться. По оценкам «МСМ-Казань», емкость рынка строительных смесей Татарии — около 40 тыс. тонн в месяц. При этом самые крупные оптовые компании, торгующие этими смесями, занимают не более 10% рынка каждая. Многолетнюю привязанность строителей к определенным маркам Самир Марданов объясняет еще и тем, что компаниям-поставщикам удалось лично заинтересовать начальников отделов снабжения строительных компаний: «Мы тоже пытались это сделать. В некоторых случаях нам это удается. В целом, когда речь заходит о личных скидках и вознаграждениях, политика отдела снабжения кардинально меняется. Но все равно вывести продажи на желаемый уровень нам пока не удалось».

Воины в чистом поле

Основной прием в борьбе за повышение уровня продаж — личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на

две группы: одни работают «в поле», а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте.
«Полевые» менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т. д. При них всегда есть демонстрационные _планшеты, на которых можно сравнить предлагаемые образцы с аналогами от конкурентов. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать небольшую разовую поставку. И если условия всех устраивают, дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме. Пока статистика продаж не очень радостная: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя-тремя из них. Объективно 20-30% — неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. руб., руководство компании было бы довольно. Но средняя сумма заключаемых контрактов — всего 10 тыс. руб., и далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на
крупные суммы. За полгода работы «МСМ-Казань» сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с которыми превышают заветные 200 тыс. руб. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем «полевых»: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, увы, не выше, чем у полевиков». Общением с потенциальными клиентами «МСМ-Казань» не ограничивается. Компания размещает рекламу в СМИ. «Телевизионная реклама слишком дорога для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж,— рассуждает Марданов.— Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ». Сейчас МСМ размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: «Стройка», «Из рук в руки» и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала МСМ, было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными.
Кроме того, компания установила поблизости от своих складов баннер
площадью 18 кв. м с совместной рекламой «МСМ-Казань» и производителя строительных смесей «Крепс». Ежемесячный маркетинговый бюджет компании — 65 тыс. руб.
Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов. Производители, чьей продукцией торгует МСМ, тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. «Мы договорились, что производители разделят с нами наши маркетинговые бюджеты»,— говорит Марданов. Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию МСМ вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до шести месяцев), МСМ сдает производителю отчет о тратах на рекламу — и производитель возвращает 50-70% затрат. Некоторые производители, например тот же «Крепс», заранее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию МСМ, оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется. Как же компании изменить пристрастия региональных строителей? Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?
Задания к кейсу
1 Проанализируйте ситуацию, применив все возможные способы
2 Как же компании изменить пристрастия региональных строителей?
3 Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?
4 Какие изменение должны произойти в самой организации?
КЕЙС
Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге

у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы;
- Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
- Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
- Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах.

Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.
Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончанию второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения:
было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам. Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в
этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.
В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала

разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.

после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы к кейсу

1 Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

2 Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем
оно выразилось?

3 Какие меры необходимо было предпринять для:

- недопущения ситуации сопротивления;
- предотвращения сопротивления.

4 Проанализируйте ситуацию.

Тест

1 Верны ли определения?

А) Обучающаяся компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и
пребывает в процессе непрерывной трансформации

Б) Экономическая компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и
пребывает в процессе непрерывной трансформации

• А — да, Б — нет

2 Верны ли определения?

А) применение сбалансированной системы показателей — это процесс реализации стратегии

Б) применение сбалансированной системы показателей — это процесс разработки стратегии

• А — да, Б — нет

3 Верны ли определения?

А) Сбалансированная система показателей построена на взаимосвязи целей и параметров различных
видов деятельности компании

Б) Сбалансированная система показателей построена на концепции улучшения отдельно взятых
изолированных показателей

• А — да, Б — нет

4 Верны ли утверждения?

А) Бизнес-процессы — динамическая составляющая системы управления

Б) Бизнес-процессы — статическая составляющая системы управления

• А — да, Б — нет

5 Верны ли утверждения?

А) В концепции перепроектирования команда использует преимущества уже опробованных методикБ) В концепции перепроектирования команда создает новые пути применения информационнойтехнологии• А — да, Б — нет 17 Верны ли утверждения?А) Обучение — расширение способности получать в жизни желаемых результатовБ) Обучение — приобретение дополнительной информации• А — да, Б — нет 18 Верны ли

утверждения?А) Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности —статическое описание компанииБ) Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности —
динамическое описание компании
• А — да, Б — нет l
6 Верны ли утверждения?
А) Организации, кооторые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, — обреченныеорганизации
Б) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, — стабильные
организации
• А — да, Б — нет
7 Верны ли утверждения?
А) Организационная структура — статическая составляющая системы управления
Б) Организационная структура — динамическая составляющая системы управления
• А — да, Б — нет
8 Верны ли утверждения?
А) Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации
Б) Организационная структура является ключевым параметром внешней среды организации
• А — да, Б — нет
9 Верны ли утверждения?
А) Организационное обучение основывается на обучении путем постановки вопросов, получения
доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта
Б) Организационное обучение основывается на программном обучении
• А — да, Б — нет
10 Верны ли утверждения?
А) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на макроорганизационном
уровне
Б) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на микроорганизационном
уровне
• А — да, Б — нет
11 Верны ли утверждения?
А) Самое важное обучение происходит на рабочем месте
Б) Самое важное обучение происходит в классах
• А — да, Б — нет
12 Верны ли утверждения?
А) Самое эффективное обучение — обучение социальное и активное u
Б) Самое эффективное обучение — обучение индивидуальное и пассивное
• А — да, Б — нет
r
13 Виды возможных трансформаций организаций перечислены в:
• Гражданском кодексе РФ
14 Включение в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден
принимать во внимание не только соображения дела, но и прtивходящие сантименты, — это
организационная патология ...

• преобладание личных отношений над служебными
14 Внедрение новых информационных теехнологий, csистем стимулирования труда и продвижения послужбе, увеличение гибкости технологических процессов — это:• реорганизация 29 Внутренние источники организационных изменений — источники изменений, связанные с
_____ организации.
• организационным развитием t
15 Внутрифирменноый докумelнт, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемыев компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям, —это:• Положение об организационной структуре
16. Изменения
+обязательно происходят во всех организациях без исключения
-стали проводится в организациях только в конце 20 века
-должны происходить только в кризисных организациях
-не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
17. Типология видов организационных изменений
-не имеет смысла при планировании и проведении изменений
+имеет практическое и теоретическое значение
-представляет интерес для студентов
-представляет интерес для ученых
18. Цель изменений
-сократить персонал
-устранить недостатки во внутренней среде организации
-изменить выпускаемые продукты и структуру
+устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
19. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
-низкий профессионализм персонала
+внешние и внутренние
-внешние, внутренние, психологические
-логические, социологические, психологические
20. Основные уровни организационных изменений
+индивидуальный, групповой, системный
-внешний и внутренний
-логический, социологический, психологический
-закрытый и открытый
21.Правила (принципы) проведения изменений
+обоснованы специалистами по управлению изменениями
-в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
-организация формулирует самостоятельно
-невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
22.**Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена**
-Коттером
-Грейнером
-Мильнером
+Левином
23. Модель Кемерон и Грина
-делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
-акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

+описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
-расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

24.Знание моделей процесса организационных изменений
-представляет интерес для ученых
-не имеет смысла при планировании изменений
-представляет интерес для студентов
+имеет практическое и теоретическое значение

25.Модели процесса организационных изменений
-противоречат друг другу
-должны одновременно использоваться при проведении изменений
+могут иметь разное количество этапов

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

27.Модель процесса организационных изменений
-набор математических формул
+упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
-описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
-в практике управления изменениями не используется

28.Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации
-невозможно воспользоваться тестами
+можно воспользоваться различными тестами

-"Алмаз" Левитта
-описывает основные этапы проведения изменений
+показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
-описывает текущее состояние и основные направления изменений
-описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

29.Для проведения изменений в организации требуется
-желание руководства
-наличие проблем
+наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
-отсутствие сопротивления изменениям

30.Диагностика -
-анализ производственной деятельности
+анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
-анализ кадрового состава
-анализ финансового состояния

31.Модель Надлера - Ташмена
+описывает текущее состояние и основные направления изменений
-описывает основные этапы проведения изменений
-описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

-показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние ---изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

32.Модель К.Левина "Анализ поля сил"

+описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

-описывает текущее состояние и основные направления изменений

-показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

-описывает основные этапы проведения изменений

33.**Команда проекта организационных изменений подбирается по**

-личностным характеристикам

-профессиональным признакам

+профессиональным и личностным характеристикам

34.Агент изменений - это

-представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

-человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

+человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

-человек или группа, отвечающая за проведение изменений

35.Команда проекта изменений в организации

-выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений

+выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала

-выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению

-выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

36.Подвергаемый изменению - это

+человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

-представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

-человек или группа, отвечающая за проведение изменений

-человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

37.В команду проекта организационных изменений

-могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

-могут входить только специалисты предприятия

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

38.Проводник изменений - это

-человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

+человек или группа, отвечающая за проведение изменений

-человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

39.**Основные формы сопротивления изменениям**

-слухи, утаивание информации

+открытая, закрытая

-сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

-забастовки, увольнения, неподчинение

40.Классификация причин сопротивления изменениям

- +имеет практическое и теоретическое значение

-не имеет смысла при планировании изменений

-представляет интерес для ученых

41.Основные методы снижения сопротивления изменениям

-материальное и моральное стимулирование
+информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
-издание приказов, распоряжений
-увольнение, понижение по должности

42.Основные уровни сопротивления изменениям

-высший, средний, низовой
-сильный, слабый
-явный, неявный
+индивидуальный, групповой, системный

43.Сопротивление изменениям

-вызывается субъективными причинами
-свойственно консерваторам и колеблющимся
-результат плохого менеджмента
+всегда сопутствует любым изменениям
-выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

44.Основные виды сопротивления изменениям

-сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
+индивидуальное, групповое, системное
-открытое и закрытое
-логическое, социологическое, психологическое

45. Высокую степень участия работников в принятии решений подразумевает подход к управлению
изменениями с позиций
• разделения полномочий

3.1.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости

Устный ответ

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично*» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

Творческое задание

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания – оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю).

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;

		При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

Список вопросов для устных ответов

1.Организация как открытая система.
2 Субъект и объект в управлении организацией.
3 Понятие и цели изменений в организациях.
4 Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.
5 Необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющиеся внешних и внутренних условий деятельности
6 Поиск возможностей улучшения и развития деятельности
7 Достижение баланса функционирования и развития организаций
8 Разрешение (лечение) организационных патологий
9 Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).
10 Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
11 Понятие скорости и глубины организационных изменений
12 «Организационный айсберг» С. Германа
13 Понятие организационных вмешательств и организационного развития
14 Способы вмешательства и рычаги изменений
15 Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
16 Модель вмешательства «Система-4»
17 Модель вмешательства «Социотехническая система»
18 Модель вмешательства «Управление по целям»
19 Понятие и сущность организационного развития
20 Особенности организационного развития
21 Применение подхода организационного развития
22 Видение в системе организационного развития
23 Потенциал и ресурсы развития организаций.
24 Модель организационного развития «Управленческая решетка»
25 Модель организационного развития «Формирование команды»
26 Модель организационного развития «Групповая чувствительность»
27 Модель организационного развития «Процессное консультирование»
28 Методы снятия сопротивления изменениям.
29 Вовлеченность сотрудников
30 Целесообразность применения методов организационного развития.
31 Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
32 Применение власти и стилей управления в организации.
33 Структурные и культурные изменения в организации.
34 Отличия экспертного и процессного консультирования.
35 Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)

36 Метод анализа силовых полей К. Левина.
37 Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
38 Диаграммы Гантта и сетевое планирование.
39 Эффективность использования рабочих групп и команд.
40 Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
41 Матрица проведения изменений Д. Пью.
42 Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
43 Эффективность организационного развития.
44 Модель организационных изменений «7С»
45 Модель организационных изменений «VOCATE»

Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач

Задача 1.

Ситуация «Изменения в фармацевтической компании «Фарма»Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления. Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»). Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю – и избежать таким образом ряда издержек. С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании. На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» –муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить. Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников. Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Вопросы и задания

1 Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.
2 В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?
3 Как подать персоналу информацию о причинах слияния?
4 Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?
5 Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?
6 Как преодолевать сопротивление изменениям?
7 Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

Практическое задание 2 «Диагностика организации»

Необходимо провести диагностику выбранной организации.

Структура выполнения задания
1 Выбор организации для проведения диагностики
2 Описание организации и критериев необходимости проведения диагностики
– название организации;
– организационно правовая форма;
– сфера деятельности;
– обоснование необходимости диагностики.
3 Выбор методов диагностики организации (анкетирование, интервьюирование, тестирование, наблюдение, контент-анализ, мозговой штурм, изучение документов)
4 Проведение диагностики организации.
5 Результаты диагностики организации.
6 Выводы и предложения по повышению эффективности деятельности организации (предложения по организационным изменениям).

Ситуация 3 «Рассказ начальника»

В нашей газете никто не хотел помещать рекламу, и тираж падал. И тут возникла идея: дело в том, что у нас в городе было три утренние газеты и всего одна вечерняя, но очень плохая. Вот я и подумал, что все, что нам нужно – это стать вечерней газетой вместо утренней, т.е. выходить, печататься позже, днем. Ну, и чтобы было легче читать статьи, нужно сделать их короче. Я был уверен, что все получится! По моему заказу одна фирма провела маркетинговые исследования, правда никому из работников я об этом не сказал. Обидно то, что весь персонал, все сто процентов были «за». А потом все передумали, стали потихоньку понимать, что раз мы печатаемся днем, то работу надо начинать ранним утром, вернее поздно ночью, раз статьи стали короче, значит работы у них становится больше, ну и т.д. Самое обидное. Что мы могли это сделать, и рекламодатели заинтересовались, и банк дал нам ссуду на покупку нового оборудования. Всем перемены понравились, всем, кроме наших работников! И сейчас они бастуют, газету опять надо спасать. А вот как это сделать, я не знаю.

Вопросы и задания
1 Сделайте STEP – факторный анализ и SWOT – анализ.
2 Ответьте на вопрос: какие ошибки допустил начальник при планировании изменений?

Практическое задание 4 «Характеристика изменений в организации»

1 Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в выбранной организации. Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.
2 Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?
3 Дайте характеристику факторов успеха изменений.
4 Оцените целесообразность использования модели управления проектами изменений? Выделите отдельные этапы управления проектами изменения.
5 Что мешает в реальных буднях предприятия успешному управлению проектами изменений?

3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации

Процедура оценивания знаний (тест)

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки	- правильный ответ на вопрос
«5» если	правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

Процедура оценивания знаний (устный ответ)

Предел длительности	10 минут
Предлагаемое количество заданий	2 вопроса

Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценки	- требуемый объем и структура - изложение материала без фактических ошибок - логика изложения - использование соответствующей терминологии - стиль речи и культура речи - подбор примеров их научной литературы и практики
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов
«3» если	требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии

Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки:	- выделение и понимание проблемы - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения - полнота использования источников - наличие авторской позиции - соответствие ответа поставленному вопросу - использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных - логичность изложения - умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач - умение привести пример - опора на теоретические положения - владение соответствующей терминологией
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью

4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Электронные учебные издания

1. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19737-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/557029 (дата обращения: 24.03.2025).
2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560401 (дата обращения: 24.03.2025).
3. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560098 (дата обращения: 24.03.2025).

4. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560367 (дата обращения: 24.03.2025).
5. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560975 (дата обращения: 24.03.2025).

4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Образовательная платформа ЮРАЙТ – электронная библиотека по всем отраслям знаний https://urait.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: http://elibrary.ru/.- Режим доступа: свободный.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: http://cyberleninka.ru/.- Режим доступа: свободный.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: http://window.edu.ru/- Режим доступа: свободный.
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: http://fcior.edu.ru/- Режим доступа: свободный.

4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: http://dic.academic.ru. - Режим доступа: свободный.
2. Система информационно-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. – http://www.garant.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – https://consultant.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.

4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. MS Office;
2. Операционная система Windows;
3. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.

4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду НЧОУ ВО «МИЭПП». Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

№ аудитории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы	Перечень основного оборудования, учебно-наглядных пособий
№ 101	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы-12шт. стулья – 24 шт.), ноутбук – 1 шт., проектор -1шт. Обеспечен

	промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 102	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы-21шт. и стулья 42шт.), проектор -1 шт., принтер t – 1 шт., роутер – 1шт., ноутбук -1 шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 209	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -7шт.; и стулья-14 шт.), ноутбук– 1 шт., проектор - 1 шт., Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 210	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы 15шт.; и стулья-30шт.), ноутбук -1 шт. проектор - 1 шт., Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 211	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)».	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -17 шт. стулья-34шт.), колонка для воспроизведения звука (1 шт.), наушники (20 шт.), системный блок (20 шт.); компьютер (20 шт.), клавиатура (20 шт.), компьютерная мышь (20 шт.), принтер– 1 шт., сетевой маршрутизатор – 1шт., роутер – 1шт., проектор -1 шт., ноутбук - 1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 213	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -12 шт и стулья – 24шт.), принтер – 1 шт., ноутбук - 1шт., проектор– 1шт.. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 214	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы-26шт. и стулья -52шт.), Системный блок -10шт.; проектор -1 шт., роутер – 1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 105	Специальное помещение «Помещение для самостоятельной работы»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы и стулья, компьютерные ученические столы, кресла), системный блок (6 шт.), монитор (6 шт.), клавиатура (6 шт.),

		компьютерная мышь (6 шт.), сетевой маршрутизатор, информационный стенд, принтер. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 109	Специальное помещение «Помещение для самостоятельной работы»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы и стулья, компьютерные ученические столы, кресла), системный блок (3 шт.), монитор (3 шт.), клавиатура (6 шт.), компьютерная мышь (3 шт.), сетевой маршрутизатор, информационный стенд, принтер. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.

* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.

5. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей. Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.