

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И  
УПРАВЛЕНИЯ»  
(ГОУ ВО КРАГСнУ)**

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**  
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре  
ОПОП 38.03.01 Экономика  
(решение Ученого совета  
от 17.06.2022 № 12)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

# **«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

Направление подготовки – *38.03.01 Экономика*; направленность (профиль) – *«Прикладная экономика»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная*

Год начала подготовки – 2022

Сыктывкар  
2022

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 954;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Прикладная экономика»;

- профессионального стандарта «Экономист предприятия», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. № 161н.

© Коми республиканская академия  
государственной службы  
и управления, 2022

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

### 1. Цель и задачи учебной дисциплины

#### 1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями» является формирование знаний об управлении изменениями в организации, а также умений по поиску, критическому анализу и синтезу информации, применению системного подхода для решения поставленных задач в профессиональной деятельности.

#### 1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами изучения дисциплины «Управление изменениями» являются следующие:

- овладеть теоретическими и практическими знаниями и умениями по применению методов критического анализа и системного подхода;
- освоить принципы и правила построения суждения и оценок;
- сформировать умения осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи.

#### 1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Управление изменениями» направлено на формирование следующих компетенций:

- 1) универсальные:
  - УК-1: способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.
- 2) общепрофессиональные:
  - ОПК-1: Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической теории при решении прикладных задач.

#### 1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

### 2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. Изучение дисциплины «Управление изменениями» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

- 1) универсальные:

Наименование категории (группы) компетенций	Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
Системное и критическое мышление	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения	УК-1.И-1. Осуществляет поиск необходимой информации, опираясь на результаты анализа	УК-1.И-1.3-1. Знает основные методы критического анализа и основы системного подхода как общенаучного метода

	поставленных задач	поставленной задачи	УК-1.И-1.У-1. Умеет анализировать задачу, используя основы критического анализа и системного подхода
			УК-1.И-1.У-2. Умеет осуществлять поиск необходимой для решения поставленной задачи информации, критически оценивая надежность различных источников информации
		УК-1.И-2. Демонстрирует знание особенностей системного и критического мышления, аргументированно формирует собственное суждение и оценку информации	УК-1.И-3.3-1. Знает принципы, критерии, правила построения суждения и оценок
			УК-1.И-3.У-1. Умеет формировать собственные суждения и оценки, грамотно и логично аргументируя свою точку зрения
			УК-1.И-3.У-2. Умеет осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи

2) общепрофессиональные

Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической теории при решении прикладных задач	ОПК-1.И-1 Применяет знания микроэкономической теории на промежуточном уровне	ОПК-1.И-1.3-1. Знает основы микроэкономики: теорию поведения потребителя (выбора потребителя); теорию поведения производителя (выбора производителя); теорию поведения фирмы в условиях совершенной и несовершенной конкуренции (монополии, монополистической конкуренции и олигополии) на товарных рынках и рынках ресурсов (факторов производства); модели стратегического поведения

		<p>фирм в условиях олигополии; концепцию экономического равновесия; причины несостоятельности рынка (монопольная власть, внешние эффекты, общественные блага, асимметрия информации); теоретические аспекты налогообложения</p> <p>ОПК-1.И-1.У-1 Умеет содержательно интерпретировать формальные выводы теоретических моделей микроуровня</p>
	<p>ОПК-1.И-2 Применяет знания макроэкономической теории на промежуточном уровне</p>	<p>ОПК-1.И-2.3-1. Знает основы макроэкономики: систему национальных счетов; основные модели экономического роста и краткосрочных экономических колебаний (цикла); содержание и цели денежно-кредитной политики; содержание и цели бюджетной (фискальной) политики; причины безработицы; структуру денежных и финансовых рынков; основы теории международной торговли; основные показатели внешнеэкономической активности; макроэкономические модели открытой экономики</p> <p>ОПК-1.И-2.У-1. Умеет содержательно интерпретировать формальные выводы теоретических моделей макроуровня</p>

	ОПК-1.И-3 Применяет математический аппарат для решения типовых экономических задач	ОПК-1.И-3.3-1. Знает математический аппарат, применяемый для построения теоретических моделей, описывающих экономические явления и процессы макро- и микроуровня ОПК-1.И-3.У-1. Умеет применять математический аппарат с использованием графических и/или алгебраических методов для решения типовых экономических задач
--	--	--

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Управление изменениями»

Должен знать:

- основные методы критического анализа и основы системного подхода;
- принципы, критерии, правила построения суждения и оценок.

Должен уметь:

- анализировать задачу, используя основы критического анализа и системного подхода;
- осуществлять поиск необходимой для решения поставленной задачи информации, критически оценивая надежность различных источников информации;
- формировать собственные суждения и оценки, аргументировать свою точку зрения грамотно и логично;
- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи.

### 3. Объем учебной дисциплины

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>36,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	36
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	18
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>35,75</b>

<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	31,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	тест
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
часы	72
зачётные единицы	2

#### Очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>14,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	14
<i>Лекции</i>	6
<i>Практические занятия</i>	8
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>57,75</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	53,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	тест
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
часы	72
зачётные единицы	2

#### 4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

Наименование темы учебной дисциплины	Содержание темы
Тема 1. Сущность, формы и виды изменений (УК-1, ОПК-1)	Изменения как часть организационной и управленческой жизни. Значение и необходимость изменений для выживания организации. Возможности для тех, кто вовлечен в изменения: рост удовлетворения от работы, улучшение условий труда, увеличение производительности и т.д. Изменение (change) как индивидуальный субъективный процесс и как структурный процесс. Системный подход к формам изменений (по Ватцлавику): изменения первого и второго порядка.

	<p>Формы изменений по Кёнигу и Фольмеру: изменения личности и в ее окружении; изменения правил системы; изменения мира, окружающего систему.</p> <p>Критерии классификации изменений: локализация изменения (по отношению к границам организации); причина изменения; уровни организации (индивидуума; команды; структурного подразделения; организации в целом); уровень и характер ограничений.</p>
<p>Тема 2. Организационная культура как объект изменений (УК-1, ОПК-1)</p>	<p>Уровни организационной культуры (по Е.Х.Шайну): организационно-парадигматический; культурные ценности, нормы и представления о них; психические и социальные модели поведения.</p> <p>Качество организационной культуры (принципы оргкультуры): доверие руководителей к сотрудникам; ориентация на клиента; инновации.</p> <p>Характеристики организационной культуры: история организации; имидж основателя организации; аспекты организации труда и производства; система ценностей и норм; язык (речь) и владение речью (специальные термины, профессиональный жаргон); структуры (иерархия и прочее); мифы, табу, символы, традиции и прочее.</p> <p>Основные параметры организационной культуры: постановка цели; окружающая среда; клиентура организации; экономические параметры; социально-психологические параметры (правила поведения в организации и т.п.); эмоционально-психологические параметры.</p>
<p>Тема 3. Типологизация организационных культур (УК-1, ОПК-1)</p>	<p>Многообразие типологизации организационных культур.</p> <p>Типы организационных культур по Максиму Веберу: культура администрирования (иерархия, адаптация, гарантия надежности); культура продаж (направленность на рынок, широкая коммуникация); культура инвестиций (ориентация на развитие, профессиональная компетентность); культура спекуляций: «умение делать деньги», индивидуалистическая ориентация).</p> <p>Типы организационной культуры с учетом системных и организационно-психологических аспектов (Глазль).</p> <p>Координатная система Фатцера с двумя измерениями (ориентация на личность и на результат): апатичная культура; культура надсмотрщика; культура заботливости; интегративная культура.</p>
<p>Тема 4. Диагностика потребности в изменениях (УК-1, ОПК-1)</p>	<p>Постановка проблемы с помощью методов управленческого анализа (SWOT-анализ; диаграмма причинно-следственных связей Исигавы; ABC-анализ; GAP-анализ и др).</p> <p>Факторный анализ потребности в изменениях: оценка факторов макроокружения с помощью PESTEL-анализа; определение степени влияния факторов конкурентного (непосредственного окружения) с помощью анализа пяти конкурентных сил по М. Портеру; анализ внутренних факторов.</p> <p>Определение инициаторов изменения: три подхода к формированию внутренних факторов, вызывающих изменения, и позволяющих определить инициаторов изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. «сверху – вниз»;</li> <li>2. «снизу – вверх»;</li> <li>3. экспертный.</li> </ol>



<p>Тема 5. Определение сущности изменения (модель Надлера-Ташмена) (УК-1, ОПК-1)</p>	<p>Использование модели диагностики Надлера-Ташмена для определения текущего состояния организации и описания желаемого состояния в будущем. Ключевые компоненты модели Надлера-Ташмена: задачи, выполняемые организацией, её структуры и системы, её культура, люди, работающие в ней. Дополнительные компоненты: создание разделяемого видения; лидерство (инициатор изменений).</p>
<p>Тема 6. Индивидуальные и организационные реакции на изменения (УК-1, ОПК-1)</p>	<p>Влияние стиля мышления на тип изменения, к которому наиболее приспособлен тот или иной человек (с помощью теории Киртона и оценочной анкеты). Адапторы и инноваторы (по теории Киртона). Личностные качества и свойства, обуславливающие индивидуальные реакции на изменения: внутренняя и внешняя мотивация; знания и опыт, приобретенные в результате формального и неформального обучения; умственные способности и интеллект; познавательные процессы, влияющие на то, как индивид предпочитает действовать, и на способ оценки и осмысления событий, то есть стиль мышления. Организационные реакции на изменения по модели исследовательской группы «Шелл» VOCATE: ценности (Values); авторство (Ownership); потребители (Customers); действующие лица (Actors); преобразование (Transformation); окружающая среда (Environment). Организационные реакции на изменения: типы оргструктур по Бернсу и Сталкеру: организация механистического типа; организмического типа. Организационные реакции на изменения: типы оргструктур по Хэнди: тип организации «трилистник»; «федеральная» организация. Анализ поля движущих и сдерживающих сил (по Курту Левину). Коттер и Шлезингер: причины и формы сопротивления изменениям; способы преодоления сопротивления.</p>
<p>Тема 7. Программа управления организационными изменениям (УК-1, ОПК-1)</p>	<p>Пять этапов в модели изменения по Ташмену и Романелли: подготовка; размораживание; изменение; замораживание; оценка. Факторы по Коттеру и Шлезингеру, влияющие на темп и время проведения изменения: степень и вид ожидаемого сопротивления; власть и полномочия, которыми обладают инициаторы изменения; необходимость получить информацию и заручиться поддержкой других людей; риски организации, если изменение не будет осуществлено. Использование сетевых графиков и диаграммы Ганта для составления программы управления изменениями.</p>

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 5.1. Основная литература (в том числе из ЭБС):

- Петракова, Е.Е. Управление изменениями в организации : учеб.-метод. пособие / Е. Е. Петракова ; Коми республиканская акад. гос. службы и управления . - Сыктывкар : ГОУ ВО КРАГСиУ, 2019. - 93 с.
- Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 201 с. : табл.,

ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315>.

### **5.2. Дополнительная литература** (в том числе из ЭБС):

1. Коттер, Д.П. Ускорение перемен: как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире / Д.П. Коттер ; пер. с англ. Л. Пирожковой. – Москва : Олимп-Бизнес, 2017. – 257 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494444>.

2. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями / В.А. Репнев. – Москва : Директ-Медиа, 2013. – 265 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617>.

3. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Издательский дом «Дело», 2015. – 129 с. : ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299>.

### **5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

### **5.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Управление персоналом
2. Управление компанией
3. Менеджмент в России и за рубежом
4. Маркетинг в России и за рубежом
5. Форсайт-менеджмент
6. Кадровый менеджмент ([www.magazine.hrm.ru](http://www.magazine.hrm.ru))
7. Кадры предприятия ([www.dis.ru](http://www.dis.ru))
8. Карьера
9. Корпоративная культура ([www.c-culture.ru](http://www.c-culture.ru))

## **6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины**

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Управление изменениями» используются следующие программные средства:

<b>Информационные технологии</b>	<b>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</b>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Свободно распространяемое программное обеспечение Only Office. <a href="https://www.onlyoffice.com">https://www.onlyoffice.com</a>
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>
	Российская научная электронная библиотека <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.ru>).

## **7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины**

При проведении учебных занятий по дисциплине «Управление изменениями» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

- специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории;

- помещение для самостоятельной работы обучающихся, которое оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;

- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;

- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;

- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО;

- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Интернет с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

- интерактивные информационные киоски «Инфо»;

- программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

- сеть Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);

- сайт <https://www.krag.ru/>;

- беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Управление изменениями» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации.

Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

## РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические занятия)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: лекции-презентации, лекции-дискуссии, работа в малых группах, анализ практических ситуаций, деловые игры.

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

### ***Подготовка к лекционным занятиям***

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

### ***Подготовка к практическим занятиям***

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов в формате презентации по темам, предлагаемым преподавателем;
- 4) выполнение практических заданий.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;

- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;
- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Достаточно часто преподаватель на тематических занятиях семинарского типа поручает обучающимся подготовить доклады. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

### ***Организация самостоятельной работы***

Для теоретического и практического усвоения дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа обучающихся, которая может осуществляться индивидуально и под руководством преподавателя. Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий, что предполагает самостоятельное изучение отдельных тем, дополнительную подготовку к каждому практическому занятию. Самостоятельная работа обучающихся является важной формой образовательного процесса. Она реализуется непосредственно в ходе аудиторных занятий, в контактной работе с преподавателем вне рамок расписания, а также в библиотеке, при выполнении обучающимся учебных заданий.

Цель самостоятельной работы обучающихся состоит в научении осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией. Правильно организованная самостоятельная работа позволяет заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию, что будет способствовать формированию профессиональных компетенций на достаточно высоком уровне. При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;

2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;

3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа. Это вид работы предполагает самостоятельную подготовку эссе, рефератов.

На практических занятиях необходимо выполнять различные виды самостоятельной работы, что позволяет ускорить формирование профессиональных умений.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

#### ***Подготовка к промежуточной аттестации***

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

#### ***Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий***

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

### **РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

#### **8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний и умений)**

##### ***8.1. Задания для проведения текущего контроля (тест)***

1. Какая форма изменений по Ватцлавику имеет эволюционный характер:

- а) изменения первого порядка;
- б) изменения второго порядка.

2. Установите соответствие между правой и левой колонками:

<p>1. PESTEL-анализ</p> <p>2. SWOT-анализ</p> <p>3. Анализ сил конкуренции по Майклу Портеру</p> <p>4. Диаграмма Исигавы</p>	<p>а) анализ причинно-следственных связей внутренней и внешней среды организации;</p> <p>б) оценка влияния социальных, политических, экономических, технологических и пр. макрофакторов на организацию;</p> <p>в) оценка влияния конкурентного окружения организации;</p> <p>г) анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей внешней среды и угрожающих ее развитию событий;</p>
--	---

3. Что из ниже перечисленного является характеристикой мягкой (неограниченной) ситуации изменения:

- а) ограниченный временной масштаб;
- б) ясные приоритеты;
- в) ограниченные последствия;
- г) нет единственно правильного решения;
- д) известно, в чем заключается сущность проблемы;
- е) нет уверенности и определенности, в чем именно состоит проблема.

4. Установите соответствие между правой и левой колонками:

1. метод «черного ящика»
2. GAP-анализ
3. многоугольник конкурентоспособности
4. ABC-анализ

- |  |
|--|
| а) используется для ранжирования наиболее значимых или эффективных факторов;                                   |
| б) позволяет наиболее наглядно провести сравнительный анализ действий конкурентов;                             |
| в) используется для определения наиболее важных проблем организации путем определения стратегических разрывов; |
| г) позволяет определить проблемы на основе сопоставления ресурсов и результатов деятельности организации.      |

5. Верно ли следующее утверждение?

Внешнее изменение может быть, как плановым, так и стихийным.

- а) Да;
  - б) нет.
6. Какими условиями может определяться степень сложности управления изменениями:
- а) ограниченностью;
  - б) структурным уровнем;
  - в) количеством участников;
  - г) объемом используемых ресурсов;
  - д) всем перечисленным.
7. Какие группы факторов позволяют определить необходимость проведения изменения:
- а) факторы макроокружения;
  - б) конъюнктурные факторы;
  - в) внутренние факторы компании;
  - г) факторы непосредственного окружения;
  - д) структурные факторы.
8. Какой подход при определении инициативы в управлении изменениями является наименее затратным:
- а) сверху-вниз;
  - б) снизу-вверх;
  - в) экспертный.
9. Кто из ниже перечисленных не может выступать в качестве экспертов, так как задействован в другом подходе:
- а) конкуренты;
  - б) независимые консультанты;
  - в) руководство компании;
  - г) клиенты;
  - д) поставщики;
  - е) представители контролирующих организаций.
10. Для чего в первую очередь используется анализ поля сил Курта Левина в методике управления изменениями:

- а) для количественной характеристики участников изменения;
- б) для выявления факторов, определяющих сложность изменения;
- в) для анализа соотношения движущих и противодействующих сторон;
- г) для качественной характеристики участников изменения.

11. Верно ли утверждение?

Любое изменение приводит к развитию организации.

- а) Да;
- б) нет.

12. Дополните недостающим фактором перечень сил, используемых при анализе конкурентной среды по М. Портеру?

- а) определение степени влияния поставщиков;
- б) оценку действующих традиционных конкурентов;
- в) количество и качество имеющихся заменителей на рынке;
- г) влияние покупателей;
- д) \_\_\_\_\_.

13. Что из перечисленного не является причиной сопротивления изменениям по Коттеру и Шлезингеру?

- а) влияние коллег и окружающих;
- б) непонимание и недоверие;
- в) усталость от изменений;
- г) отсутствие нормативной регламентации процесса;
- д) неудачный опыт изменений.

14. Определите наиболее точные характеристики конкретных способов преодоления сопротивления изменениям по Коттеру и Шлезингеру из предложенных (обязательный; затратный; неэтичный; эффективный; нежелательный; желательный):

- а) образование и предоставление информации;
- б) участие и вовлечение;
- в) помощь и поддержка;
- г) переговоры и соглашения;
- д) манипулирование и преувеличение роли;
- е) явное и неявное принуждение.

15. Что из перечисленного является обязательными элементами модели Надлера-Ташмена?

- а) люди (персонал);
- б) задачи;
- в) лидерство;
- г) структура и системы;
- д) видение;
- е) все перечисленное.

16. Что такое «кунктация» в методике управления изменениями?

- а) способ преодоления сопротивления изменениям, состоящий в дистанцировании сдерживающих сил;
- б) форма сопротивления изменениям, используемая для затягивания процесса изменения;
- в) причина сопротивления изменениям, порождаемая узкособственническими интересами;
- г) конкретизация инициаторов изменений.

17. Что относится к основным принципам, определяющим качество организационной культуры по Шайну:

- а) качества лидера или основателя организации;
- б) ориентация на клиента;
- в) инновационность оргкультуры;
- г) наличие традиций, запретов, лозунгов и пр.;
- д) доверительность.



18. Что можно отнести к пассивным индивидуальным формам сопротивления изменениям:
- а) выход на больничный;
  - б) вербальное высказывание недовольства;
  - в) участие в пикете;
  - г) моббинг;
  - д) все перечисленное.
19. Если основными причинами сопротивления изменениям являются непонимание и различия в оценке ситуации, какой способ преодоления сопротивления изменениям стоит использовать?
- а) участие и вовлечение;
  - б) помощь и поддержка;
  - в) образование и предоставление информации;
  - г) переговоры и соглашения;
  - д) манипулирование и преувеличение роли;
  - е) явное и неявное принуждение.
20. Может ли одна и та же сила находиться в верхней и нижней частях поля сил Курта Левина?
- а) да;
  - б) нет.

### **8.2. Вопросы для подготовки к зачету**

1. Критерии классификации видов изменений.
2. Характеристики ограниченной и неограниченной ситуации.
3. Сущность и уровни организационной культуры.
4. Функции организационной культуры.
5. Характеристики организационной культуры.
6. Типологизация организационной культуры.
7. Методы управленческого анализа, используемые для определения проблем/направлений развития организации.
8. СТЭП-анализ или PESTEL-анализ факторов макроокружения.
9. Оценка факторов непосредственного окружения компании.
10. Анализ внутренних факторов, вызывающих изменения.
11. Основные подходы к определению инициаторов изменений.
12. Компоненты модели Надлера-Ташмена.
13. Личностные качества и свойства, обуславливающие индивидуальные реакции на изменения.
14. Адапторы и инноваторы (по теории Киртона). Применение теории М. Киртона при осуществлении изменений.
15. Организационные реакции на изменения.
16. Анализ поля движущих и сдерживающих сил по Курту Левину.
17. Основные причины сопротивления изменениям по Коттеру и Шлезингеру.
18. Формы сопротивления изменениям. Критерии классификации форм сопротивления изменениям.
19. Способы преодоления сопротивления изменениям по Коттеру и Шлезингеру.
20. Характеристики этапа размораживания по Ташмену и Романелли.
21. Факторы, влияющие на темп и время проведения изменения.
22. Проблемы, возникающие в организациях, проводящих изменения.

23. Способы, помогающие избежать проблем в процессе изменения.
24. Замораживание (или закрепление изменения) как этап управления изменениями.
25. Критерии, используемые для оценки изменения.

### **8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля**

Промежуточная аттестация на зачете осуществляется, как правило, в форме презентации по кейсам.

Для этого студенты в микрогруппах от 2-х до 4-х человек выполняют практические задания в виде кейсов (оценочные средства) и представляют презентации по решению кейса в мультимедийной форме.

При оценке кейсов 40 баллов распределяются следующим образом: правильное использование теоретических положений и структурированность материала при разборе кейса дает до 20 баллов, качество презентации – до 10 баллов, оригинальность решения кейса – до 10 баллов.

#### **Вариант кейса для проведения промежуточной аттестации Кейс «Путь наверх, или Кадровая ошибка руководителя»**

Наш герой (НГ), **руководитель** крупного департамента немаленькой компании, давно искал толкового **персонального помощника**. Кадровая служба периодически присылала кандидатов, но НГ отвергал их, ожидая более подходящую фигуру. Наконец, появился очередной претендент, относительно молодой человек, после нескольких встреч с которым НГ дал добро на прием.

Решение НГ было основано на приятном впечатлении от кандидата, всегда строго одетого, модно подстриженного и чисто выбритого, обладающего грамотной русской речью и хорошим письменным языком, разговорным английским. Кандидат обладал навыками составления служебных бумаг, умел поддержать беседу на профессиональные и другие темы, что тоже важно для человека, претендующего на должность помощника руководителя (ПР).

При этом НГ отметил, что несмотря на профильное образование, у ПР глубоких знаний и опыта в зоне ответственности департамента все же не было. Но, полагал НГ, для **карьеры** помощника руководителя такой подготовки и не требовалось. Этот пробел можно было объяснить тем, что кандидат на вакансию и раньше занимался подобным околоначальническим обслуживанием, не задерживаясь более двух-трех лет в нескольких компаниях. Их названия почти ничего не говорили НГ, а в собеседовании с ПР выяснилось, что содержание деятельности этих компаний как-то мало пересекалось с бизнес-сферой департамента.

Первый год подтвердил правильность такого выбора. ПР оказался весьма эффективен на тех задачах, для которых НГ и брал его, реально сохраняя в повседневной суете рабочее время и нервы руководителя. Он стал действительно правой рукой НГ, зримой тенью руководителя, начиная от места за столом совещаний (рядом по правую руку от НГ), которое ПР занимал. Помощник взял на себя организацию совещаний и ведение протоколов, контроль переписки. Постепенно и как-то незаметно он переключил на себя с секретаря регулирование доступа сотрудников к НГ, а также составление и контроль рабочего расписания руководителя, что не осталось незамеченным в департаменте, да и за его пределами...

На людях, при начальнике, ПР говорил мало, больше слушал, обычно уходил от конкретики, однако в случае необходимости умел незаметно и всегда определенно встать на сторону руководителя, деликатно помогая собравшимся лучше оценить управленческие таланты командира. При этом он, однако, не прибегал к грубой лести, покоряя людей вежливыми манерами и неизменным обращением ко всем сотрудникам только на вы (в отличие от обычных тыканий НГ).

Но в традиционных разговорах по окончании рабочего дня, когда НГ, по своему обыкновению, начинал генерировать идеи (злоупотреблял этим НГ), а ПР был единственным и очень внимательным слушателем, картина менялась.

Внимая речам начальника, ПР восхищенно и преданно глядел ему прямо в глаза, регулярно кивая головой в знак согласия и время от времени восклицал, как бы не в силах сдержаться: «Блестящее решение», «Это великолепная идея», «Ваш вариант оптимален», «Вы исключительно точны», «Вы полностью правы здесь», употребляя и другие ласковые для уха НГ выражения.

НГ осознал, что такие слова – наверное, все же в большинстве лесть, но лесть высокого класса, которую приятно было принимать за искреннее уважение, переходящее в заслуженное признание превосходства (профессионального, морального, человеческого). По существу, эти разговоры были для НГ своего рода сеансом психотерапии, где НГ находился, не осознавая этого, в роли пациента. Тем более, помощник окружил начальника заботами и не рабочего характера. Он умел вечером достойно услужить по мелочам, прикупить что-нибудь, кофе заварить, а также рюмку-другую коньячку поднять (эту процедуру очень даже не игнорировал начальник) всегда был готов с удовольствием...

При обсуждении основной темы этих вечеров, рассуждая, как жить дальше, чтобы стало лучше, ПР как бы между прочим отмечал, что департамент в организационном отношении не так совершенен, каким должен быть по своему месту в компании, в том числе по структуре и функциям отделов. Он замечал, что способности и личные качества руководителей отделов не всегда соответствуют высокому потенциалу НГ решать задачи, стоящие перед департаментом, особенно перспективные. Нередко разговоры касались и более широких задач управления, затрагивающих уровень компании в целом.

Надо сказать, что НГ был опытным профессионалом, хорошо владевшим техническими вопросами бизнеса компании, на этом поднялся до своей должности и надеялся расти дальше. В практике управления он регулярно прибегал к помощи неформального «ближнего круга», составленного из доверенных и проверенных функционеров, начальников отделов и опытных специалистов. Вместе с ними НГ, иногда не без острых споров, обсуждал важные вопросы перед тем, как на совещаниях или единолично принимать принципиальные решения.

Вследствие проявленной ПР активности как-то незаметно для НГ (но не для сотрудников), состав этого внутреннего «кабинета» сократился, «ближний круг» стал собираться все реже. Да и его роль была сведена практически на нет, поскольку теперь все равно ни один важный вопрос без обкатки через ПР уже не выносился на публичное обсуждение. Такой алгоритм принятия решений создавал заметный разрыв между уровнями управления внутри департамента и питал неизбежные при этом антагонизмы, что начинало сказываться на работе...

Трезво оценивая ПР, НГ считал, что тот при всей своей бюрократической эффективности, как был, так и остался только удобным исполнителем. На большее, по мысли НГ, он не мог претендовать по профессиональным соображениям, что успокаивало и снимало подозрения в намерениях подчиненного, лояльность которого вначале была несомненной. Тем более что сам НГ на должности сидел уже довольно давно, не наблюдая значимых угроз для себя. Что же касается желаемых НГ перспектив должностного роста, то на этом пути стоял курирующий заместитель (КЗ) генерального директора, который, в свою очередь, четко понимал, кто его подпирает снизу.

Время шло, первоначальный восторг НГ от эффективного помощника понемногу спадал, вместо него стала появляться неосознаваемая менеджерская тревожность, связанная с деятельностью ПР. При этом НГ начал замечать и недостатки. Например, высказываемые НГ новые идеи и связанные с ними поручения, которые обычно сходу и большим энтузиазмом поддерживал ПР, им же зачастую не доводились до разрешения. Виноватыми здесь были или нерадивые исполнители, о чем говорил ПР, или сам

начальник (о чем не говорил ПР, но к чему сводились объяснения по ситуации). В результате машина управления департаментом начинала пробуксовывать, однако и эти негативные моменты до конца критически не осмысливались НГ.

При этом НГ постоянно ощущал за собой чуть ли не ответственность за никогда открыто не высказанное им обещание отметить, а скорее даже отблагодарить талантливого сотрудника за эффективную деятельность. Что он по не без труда и сделал, когда после многократного обсуждения с ПР подходов к более оптимальному управлению, пробил в структуре департамента что-то вроде отдела по координации (пришлось побороться с HR и объясняться на совете директоров компании), во главе с ПР, не снимая с последнего обязанности персонального помощника.

Полученные на ниве координации дополнительные степени свободы прибавили ПР контактов за пределами департамента, а также создали известность определенного рода, в том числе и такую, которую в кулуарах выражали словами типа «молодой, но шустрый», «широко шагает», «далеко пойдет», а также «без мыла влезет». При этом коллеги, хорошо знавшие НГ, прямо задавались вопросом, не подсиживает ли ПР своего начальника. Эту мысль начинал допускать и НГ, но положительные эмоции от очередных застольных бесед с открытым честным взглядом, согласным качанием головой и приятными «поглаживаниями», которые умело исполнял ПР, обычно снимали подобные подозрения.

В новой должности ПР стал иногда появляться на совещаниях в «верхах», где его идеальный внешний вид, бюрократическая воспитанность, поставленная речь, аккуратные высказывания были замечены и воспринимались позитивно, в том числе и самим Генеральным директором (ГД), который обратил внимание на ПР и пару раз публично похвалил его.

Прозрение для НГ наступило после того, как секретарша курирующего заместителя как бы между прочим сказала, что ПР стал к ним захаживать. НГ срочно пошел на встречу с КЗ. Последний произнес что-то невнятное на тему, что он де вот-вот хотел звонить НГ по поводу служебной записки от ПР. Далее выяснилось, что ПР за спиной НГ составил обращение на имя ГД о необходимости реорганизации (фактически – разделения) его департамента и создания новой департаментской структуры.

При этом, по словам КЗ, ПР пояснил, что он обсуждал этот вопрос с НГ, но тот его идеям ходу не дал, поэтому он пришел к курирующему заму, чтобы получить добро на обращение к ГД. КЗ показал это письмо, на что НГ сказал, что данную бумагу он видит впервые. Эффектно составленная записка поразила НГ несоответствием масштаба представленных предложений (мелковаты и глубоко не продуманы) и готовностью ПР ради этого перепрыгнуть аж через две головы.

КЗ пришлось задуматься о том, что делать дальше. Все варианты реакции на письмо, которые он рассматривал, были чреваты неприятностями и создавали для него совершенно ненужные проблемы в обстановке только что начатой подготовки к изменениям в структуре компании. А время поджимало, поскольку КЗ не исключал решимости ПР дойти с этой бумагой до ГД, от которого на подобные записки можно было ждать непредсказуемой реакции.

По аналогичным причинам задуматься о срочных действиях, чтобы парировать открывшуюся угрозу, пришлось и НГ, поскольку никакими «поглаживаниями» создавшуюся ситуацию исправить было уже нельзя.

Останавливая развитие сюжета на этой точке, хотелось бы получить ответы на следующие **вопросы кейса**:

1. Опишите наиболее вероятные сценарии действий, которые могут выбрать в сложившейся ситуации НГ, КЗ и ПР.
2. Дайте оценку методам карьерного роста, которые использовал ПР.
3. Определите с помощью методики управления изменениями, какие изменения необходимо провести в системе управления персоналом, чтобы справиться с этой ситуацией.

#### 8.4. Тематика курсовых работ

Изучение дисциплины не предполагает написание курсовой работы.

### 9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

*Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS*

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
		75 – 84	C	Хорошо
3 (удовлетворительно)		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 – 69		
	60 – 64	E	Посредственно	
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	Неудовлетворительно

#### *Критерии оценок ECTS*

5	A	« <b>Отлично</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	B	« <b>Очень хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	C	« <b>Хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	D	« <b>Удовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки

	Е	« <b>Посредственно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	Ф	« <b>Неудовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

*Структура итоговой оценки обучающихся  
Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	<b>Текущая аттестация</b>	<b>20</b>
	<b>Итого</b>	<b>60</b>
5	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>40</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 5 баллов
4	Другое	до 5 баллов
	<b>Всего</b>	<b>20</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости  
обучающимся аудиторных занятий*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1

70% и более пропущенных занятий	0
---------------------------------	---

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкреплённых фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания не принципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

*Критерии и показатели оценки результатов зачёта в тестовой форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14–0