

Министерство образования и науки Российской Федерации  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего профессионального образования  
 «Владимирский государственный университет  
 имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
 (ВлГУ)



УТВЕРЖДАЮ  
 Проректор по  
 образовательной деятельности

А.А.Панфилов

2015 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
 Управление проектом организационных изменений

Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
 Программа подготовки «Управление проектами»  
 Уровень высшего образования магистратура  
 Форма обучения очная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточного контроля (экз./зачет)
2	4 / 144	18		18	81	Экзамен (27)
Итого	4 / 144	18		18	81	Экзамен (27)

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Целью изучения** дисциплины «Управление проектом организационных изменений» является формирование знаний, необходимых для оптимизации выбора и реализации эффективных проектов, направленных на достижение стратегических задач организации, получение систематизированного представления о сущности изменений, их предпосылках, значении для развития организации, методах и технологиях управления процессом перемен; подготовка специалистов с развитым стратегическим и оперативным экономическим мышлением, владеющих знаниями об экономическом движении общества и хозяйственной деятельности различных народов в разные исторические эпохи; формирование знаний, умений и навыков в области менеджмента организации. Выработываемые умения и навыки направлены на обеспечение устойчивого развития организации в рыночных условиях.

**Задачи дисциплины:**

- развитие навыков в решении самостоятельно сформулированного и разработанного проекта, с использованием современного программного обеспечения в области управления проектами;
- изучение природы явлений, определяющих процесс изменений в организации;
- формирование информационного поля по истории развития научных исследований в области логики перемен и ее формализации;
- знакомство с основами техник и технологий по созданию систем влияния и управления процессом изменений в организации.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ

Дисциплина Б1.В.ДВ.2 «Управление проектом организационных изменений» относится к дисциплинам по выбору (ДВ. 2) вариативной части (Б1.В) блока 1 (Б1) дисциплин. Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов с литературой. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекционные и практические занятия. Изучение дисциплины для студентов заочной формы обучения осуществляется в течение одного семестра. По дисциплине осуществляется промежуточная аттестация в форме экзамена.

Дисциплина «Управление проектом организационных изменений» является основой для изучения в последующем дисциплин: «Управление бюджетом проектов», «Управление инновационными проектами», «Управление рисками в проектах», «Методы управления корпоративными финансами». Дисциплина «Управление проектом организационных изменений» является одной из профильных экономических дисциплин и занимает важное место в подготовке магистров.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Процесс изучения дисциплины «Управление проектом организационных изменений» направлен на формирование следующих компетенций:

**профессиональные компетенции:**

ПК – 1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры



Таблица 3

## Структура дисциплины

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Контрольные работы	СРС	КП / КР		
1	Подсистемы управления проектами	2	1-2	2		2		10		2/50	О, Т
2	Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.	2	3-4	2		2		10		2/50	О, Т
3	Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями	2	5-6	2		2		10		2/50	О, Т, Р-1
4	Препятствие изменениям и причины неудач.	2	7-9	3		3		11		3/50	О, Т
5	Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.	2	10-11	2		2		10		2/50	О, Т
6	Особенности управления в процессе изменений.	2	12-14	3		3		10		3/50	О, Т, Р-2
7	Изменения и управление конфликтами	2	15-16	2		2		10		2/50	О, Т
8	Технология изменений. Этапы успешных изменений	2	17-18	2		2		10		2/50	О, Т, Р-3
Всего		2		18		18		81		18/50	Экзамен (36)

О – опрос, Т – тестирование, Р – рейтинг – контроль

Таблица 4

## Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)
Тема 1	Подсистемы управления проектами	Управление работами по проекту. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ. Методы управления содержанием работ. Структура и объемы работ. Принципы эффективного управления. Формы контроля производительности работ. Менеджмент качества проекта. Управление качеством проекта. Стандартизированные системы менеджмента качества: основные задачи и принципы построения. Управления ресурсами проекта. Процессы управления ресурсами проекта. Методы логистики в управлении проектами. Управление командой проекта: основные понятия и характеристики. Принципы и методы формирования эффективной команды проекта. Квалификационные требования к менеджерам проекта. Управление рисками. Риск и неопределенность. Структура управление рисками. Учет факторов риска в	ПК – 1	З 1 (ПК-1) З 2 (ПК-1) З 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) У 3 (ПК-1) В 2 (ПК-1) В 3 (ПК-1)

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)
		процессе написание бизнес-плана проекта. Управление коммуникациями проекта. Информационные технологии управления проектами. Анализ программного обеспечения проектного управления.		
Тема 2	Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.	Понятие и сущность организационного развития. Организация как открытая система, как социальная система. Закономерность перемен и парадигма развития. Три формы реальности организации. Принципы устойчивости организации во внешней среде. Самоорганизация как следствие хаоса.	ПК – 1	З 1 (ПК-1) З 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 3 (ПК-1)
Тема 3	Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями	Значение организации для внешней среды. Вопросы внешней адаптации. Вопросы внутренней интеграции. Собственная проекция – основа самобытности организации и позиционирования во внешней среде. Организационная культура как носитель самобытности. Роль организационной культуры.	ПК – 1	З 2 (ПК-1) З 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 2 (ПК-1) В 3 (ПК-1)
Тема 4	Препятствие изменениям и причины неудач.	Сущность возникновения препятствий. Влияние национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений. Причины возникновения сопротивления изменениям. Неудачи как неэффективное управление препятствиями. Успех как основной механизм преодоления сопротивления, который расширяет область доверия в организации. Препятствие – обратная сторона возможности	ПК – 1	З 1 (ПК-1) З 2 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) У 3 (ПК-1) В 2 (ПК-1)
Тема 5	Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.	Роль личности в формировании организационной культуры. Ментальность личности. Зона комфортности. Психологическая готовность к выходу из зоны комфортности. Закономерности преобразования возможностей и способностей личности в результат ее деятельности. Модель эффективности личности. Принципы оценки результата деятельности со стороны личности и со стороны социума. Взаимосвязь системы заработка индивида и процесса изменений организации. Лидер как интегратор целевых установок сотрудников и вдохновитель изменений в организации.	ПК – 1	З 2 (ПК-1) У 2 (ПК-1) У 3 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 3 (ПК-1)
Тема 6	Особенности управления в процессе изменений.	Новая парадигма управления предприятием. Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях. Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений. Стиль руководства и принципы формирования команд. Технология «продажи» изменений – как инструмент создания системы мотивации.	ПК – 1	З 1 (ПК-1) З 2 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 2 (ПК-1)
Тема 7	Изменения и управление конфликтами	Суть процесса рождения и развития конфликтов в организации и его влияние на успешность деятельности организации. Конфликты как функциональный фактор	ПК – 1	З 1 (ПК-1) З 2 (ПК-1) З 3 (ПК-1) У 2 (ПК-1)

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)
		развития организации. Роль руководителя в создании системы управления конфликтами. Принцип единства интересов. Этапы разрешения конфликтов. Механизм гашения или развития конфликтов.		У 3 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 3 (ПК-1)
Тема 8	Технология изменений. Этапы успешных изменений	Особенность планирования и реализации изменений – пошаговая система по решению задач изменений. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения.	ПК – 1	З 1 (ПК-1) З 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 2 (ПК-1)

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Освоение дисциплины «*Управление проектом организационных изменений*» предполагает использование следующих интерактивных форм проведения занятий:

- разбор конкретных ситуаций;
- творческие мастерские;
- интерактивный практикум/тренинг навыков.

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

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

Трудоемкость самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление проектом организационных изменений» составляет 81 час.

Таблица 5

### Вопросы для самостоятельного изучения

№ темы	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
1	Ознакомление с историей развития компаний GE, Toyota, IKEA.	10
2	Анализ влияния национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений на примере Российских компаний.	10
3	Разработка механизма «успеха изменений» для преодоления сопротивления на примере компании GE.	10
4	Роль личности в формировании организационной культуры. Ментальность личности.	11
5	Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях	10
6	Роль руководителя в создании системы управления конфликтами.	10
7	Этапы разрешения конфликтов.	10
8	Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения.	10
<b>Итого:</b>		<b>81</b>

## 6.2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление проектом организационных изменений» проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена во 2 семестре. Студенты допускаются к экзамену в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины и согласно «Положению о рейтинговой системе комплексной оценки знаний студентов в ВлГУ» набранное студентом суммарное количество баллов по дисциплине должно быть не менее 20 рейтинговых баллов.

## 6.3. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В ходе промежуточной аттестации осуществляется контроль освоения компетенций в соответствии с этапами их формирования.

### Этапы формирования компетенций в ходе изучения дисциплины «Управление проектом организационных изменений»

Таблица 6

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций
Тема 1	Подсистемы управления проектами	Управление работами по проекту. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ. Методы управления содержанием работ. Структура и объемы работ. Принципы эффективного управления. Формы контроля производительности работ. Менеджмент качества проекта. Управление качеством проекта. Стандартизированные системы менеджмента качества; основные задачи и принципы построения. Управления ресурсами проекта. Процессы управления ресурсами проекта. Методы логистики в управлении проектами. Управление командой проекта; основные понятия и характеристики. Принципы и методы формирования эффективной команды проекта. Квалификационные требования к менеджерам проекта. Управление рисками. Риск и неопределенность. Структура управление рисками. Учет факторов риска в процессе написание бизнес-плана проекта. Управление коммуникациями проекта. Информационные технологии управления проектами. Анализ программного обеспечения проектного управления.	ПК – 1
Тема 2	Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.	Понятие и сущность организационного развития. Организация как открытая система, как социальная система. Закономерность перемен и парадигма развития. Три формы реальности организации. Принципы устойчивости организации во внешней среде. Самоорганизация как последствие хаоса.	ПК – 1
Тема 3	Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями	Значение организации для внешней среды. Вопросы внешней адаптации. Вопросы внутренней интеграции. Собственная проекция – основа самобытности организации и позиционирования во внешней среде. Организационная культура как носитель самобытности. Роль организационной культуры.	ПК – 1
Тема 4	Препятствие изменениям и причины неудач.	Сущность возникновения препятствий. Влияние национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений. Причины возникновения сопротивления изменениям. Неудачи как неэффективное управление препятствиями. Успех как основной механизм преодоления сопротивления, который расширяет область доверия в организации. Препятствие – обратная сторона возможности	ПК – 1
Тема 5	Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и	Роль личности в формировании организационной культуры. Ментальность личности. Зона комфортности. Психологическая готовность к выходу из зоны комфортности. Закономерности преобразования возможностей и способностей личности в результате ее деятельности. Модель эффективности личности. Принципы оценки	ПК – 1

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций
	изменения.	результата деятельности со стороны личности и со стороны социума. Взаимосвязь системы заработка индивида и процесса изменений организации. Лидер как интегратор целевых установок сотрудников и вдохновитель изменений в организации.	
Тема 6	Особенности управления в процессе изменений.	Новая парадигма управления предприятием. Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях. Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений. Стиль руководства и принципы формирования команд. Технология «продажи» изменений – как инструмент создания системы мотивации.	ПК – 1
Тема 7	Изменения и управление конфликтами	Суть процесса рождения и развития конфликтов в организации и его влияние на успешность деятельности организации. Конфликты как функциональный фактор развития организации. Роль руководителя в создании системы управления конфликтами. Принцип единства интересов. Этапы разрешения конфликтов. Механизм гашения или развития конфликтов.	ПК – 1
Тема 8	Технология изменений. Этапы успешных изменений	Особенность планирования и реализации изменений – пошаговая система по решению задач изменений. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения.	ПК – 1

#### 6.4. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 7

##### Показатели и критерии оценивания компетенций по этапам их формирования

Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУН	Показатель и оценивания	Критерии оценивания	Оценка
Подсистемы управления проектами	ПК – 1	3 1 (ПК-1) 3 2 (ПК-1) 3 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) У 3 (ПК-1) В 2 (ПК-1) В 3 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 1-4	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.  Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические	Отлично
Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.	ПК – 1	3 1 (ПК-1) 3 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 3 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 5-8		
Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями	ПК – 1	3 2 (ПК-1) 3 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 2 (ПК-1) В 3 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 9-12		
Препятствие изменениям и причины неудач.	ПК – 1	3 1 (ПК-1) 3 2 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) У 3 (ПК-1) В 2 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 13-16		
Влияние личности на	ПК – 1	3 2 (ПК-1) У 2 (ПК-1)	Вопросы на экзамене		

Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУН	Показатель и оценивание	Критерии оценивания	Оценка
организационные изменения. Ментальность и изменения.		У 3 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 3 (ПК-1)	17-22	положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.  Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.  Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	Удовлетворительно
Особенности управления в процессе изменений.	ПК – 1	3 1 (ПК-1) 3 2 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 2 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 23-27		
Изменения и управление конфликтами	ПК – 1	3 1 (ПК-1) 3 2 (ПК-1) 3 3 (ПК-1) У 2 (ПК-1) У 3 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 3 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 28-33		
Технология изменений. Этапы успешных изменений	ПК – 1	3 1 (ПК-1) 3 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 2 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 34-39		Неудовлетворительно

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

**Вопросы для подготовки к опросу**

**по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»**

1. Характеристика внешней среды организации.
2. Характеристика внутренней среды организации.
3. Определение специфических факторов, влияющих на развитие организации.
4. Характеристика изменений в организации на различных уровнях изменений.
5. Характеристика развития организации.

6. Организационные и поведенческие факторы в обеспечении организационных изменений.
7. Организация внедрения изменений в организации.
8. Основные причины сопротивления изменениям в организации.
9. Сравнительный анализ методов преодоления сопротивления изменениям.
10. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления.
11. Ресурсная поддержка изменениям.
12. Система управления организацией по целям. Достоинства и трудности внедрения.
13. Командообразование.
14. Психологические и организационные последствия командообразования.
15. Общая характеристика организационной структуры организации.
16. Достоинства и недостатки различных видов организационных структур.
17. Этапы изменения организационной структуры организации.
18. Основные проблемы при проведении реструктуризации организации.

**Примеры тестовых заданий  
по дисциплине «Управление проектом организационных изменений», используемых  
при текущем контроле  
Рейтинг контроль № 1**

- 1) Цель изменений —
  - а) устранить недостатки во внутренней среде организации
  - б) изменить выпускаемые продукты и структуру
  - в) сократить персонал г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
- 2) К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
  - а) внешние и внутренние
  - б) логические, социологические, психологические
  - в) внешние, внутренние, психологические
  - г) низкий профессионализм персонала
- 3) Правила (принципы) проведения изменений
  - а) организация формулирует самостоятельно
  - б) обоснованы специалистами по управлению изменениями
  - в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
  - г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- 4) Типология видов организационных изменений
  - а) имеет практическое и теоретическое значение
  - б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
  - в) представляет интерес для ученых
  - г) представляет интерес для студентов
- 5) Изменения
  - а) обязательно происходят во всех организациях без исключения
  - б) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
  - в) должны происходить только в кризисных организациях
  - г) стали проводится в организациях только в конце 20 века
- 6) Основные уровни организационных изменений
  - а) логический, социологический, психологический
  - б) закрытый и открытый
  - в) индивидуальный, групповой, системный
  - г) внешний и внутренний

**Рейтинг контроль № 2**

- 1) Знание моделей процесса организационных изменений
  - а) имеет практическое и теоретическое значение

- б) не имеет смысла при планировании изменений
- в) представляет интерес для ученых
- г) представляет интерес для студентов
- 2) Модели процесса организационных изменений
  - а) противоречат друг другу
  - б) должны иметь одинаковое количество этапов
  - в) могут иметь разное количество этапов
  - г) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- 3) Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена
  - а) Коттером
  - б) Левином
  - в) Мильнером
  - г) Грейнером
- 4) Модель процесса организационных изменений
  - а) набор математических формул
  - б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
  - в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
  - г) в практике управления изменениями не используется
- 5) Модель Кемерон и Грина
  - а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
  - б) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
  - в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
  - г) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- б) Модель Коттера
  - а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
  - б) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
  - в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
  - г) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

### Рейтинг-контроль № 3

- 1) Диагностика —
  - а) анализ финансового состояния
  - б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
  - в) анализ кадрового состава
  - г) анализ производственной деятельности
- 2) Для проведения изменений в организации требуется
  - а) наличие проблем
  - б) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
  - в) желание руководства г) отсутствие сопротивления изменениям
- 3) Модель К.Левина «Анализ поля сил»
  - а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
  - б) описывает основные этапы проведения изменений
  - в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

- г) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- 4) Модель Надлера - Ташмена
- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- б) описывает основные этапы проведения изменений
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- г) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- 5) «Алмаз» Левитта
- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- б) описывает основные этапы проведения изменений
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- г) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- б) Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации
- а) можно воспользоваться различными тестами
- б) невозможно воспользоваться тестами

**Общее распределение баллов текущего контроля по видам учебных работ для студентов (в соответствии с Положением)**

Рейтинг-контроль 1	Тест 10 вопросов	До 10 баллов
Рейтинг-контроль 2	Решение задач	До 10 баллов
Рейтинг контроль 3	Решение задач	До 15 баллов
Посещение занятий студентом		5 баллов
Дополнительные баллы (бонусы)		5 баллов
Выполнение семестрового плана самостоятельной работы		15 баллов
Итого		До 60 баллов

**Примерная тематика курсовых проектов по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»**

1. Закономерности развития организации на примере компаний крупного бизнеса (российский и зарубежный опыт).
2. Закономерности развития организации на примере компаний малого бизнеса (российский и зарубежный опыт).
3. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла и их применение в российской практике бизнеса.
4. Организационные патологии, пути их исследования и преодоления в организации.
5. Сравнительный анализ моделей организационных изменений.
6. Сопротивление переменам и методы его преодоления в организациях.
7. Концепция «обучающейся организации» и управление организационным знанием.
8. Организационные рутины и их роль в развитии организации.
9. Роль лидерства в процессе изменений и создании обучающейся организации.
10. Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту, его особенности в современных организациях.
11. «Болезни роста» и методы их преодоления в современных российских компаниях.
12. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций (российский и зарубежный опыт).
13. Особенности формирования жизненных циклов компаний, созданных «с нуля».
14. Признаки старения организаций и особенности управления стареющими организациями.
15. Проблемы организационного развития организаций, находящихся на стадии расцвета.
16. Основные характеристики стадии роста жизненного цикла организации.

- 17.Связь типов организационного поведения и управленческих ролей в организации («люди-витамины»).
- 18.Формирование здоровой организации. Организационная интеграция по методологии Адизеса.
- 19.Концепция реинжиниринга бизнес-процессов и ее применение в практике бизнеса.
- 20.Управление ростом организации.
- 21.Подходы к реструктуризации управления компанией.
- 22.Развитие организационной культуры на разных стадиях жизненного цикла.
- 23.Особенности формирования жизненных циклов российских компаний.
- 24.Особенности изменения финансовых характеристик компаний по стадиям жизненного цикла.
- 25.Практики менеджмента на различных стадиях развития организации.
- 26.Учет характеристик жизненных циклов компании при проектном управлении.
- 27.Жизненные циклы управленческих стереотипов.

### Критерии оценки курсового проекта

Курсовой проект оценивается руководителем с точки зрения ее содержания, стиля изложения и внешнего оформления. Если проект удовлетворяет предъявляемым требованиям, руководитель допускает ее к защите, написав предварительно отзыв. Защита состоит из краткого изложения студентом основных положений работы и ответов на вопросы присутствующего преподавателя. При оценке учитываются содержание проекта и ответы студента при защите. Для получения положительной оценки требуются: положительная рецензия руководителя, владение содержанием курсового проекта, правильные ответы на заданные вопросы при защите.

Основными критериями оценки курсовых проектов являются:

1. Соответствие содержания работы теме исследования, полученному заданию, поставленным целям и задачам.
2. Актуальность и обоснованность избранной темы.
3. Использование научного аппарата.
4. Глубина и содержание экономического анализа объекта исследования.
5. Практическая значимость выводов и рекомендаций, предложенных автором.

Курсовой проект оценивается по стобалльной системе, которая затем конвертируется в оценку из пяти баллов. В итоге проект может быть оценен следующим образом.

Оценка «отлично» ставится, если курсовой проект носит аналитический характер, базируется на практическом материале, содержит критическую оценку результатов инвестиционной деятельности предприятия. Проект характеризуется творческим подходом к изложению привлеченного материала. При защите студент показывает свободное владение материалом работы, правильно и полно отвечает на вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, если курсовой проект носит аналитический характер, базируется на практическом материале, но недостаточен уровень обоснованности предложений по улучшению инвестиционной деятельности предприятия. При защите студент показывает владение материалом, но не четко формулирует ответы на заданные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если курсовой проект носит аналитический характер, базируется на практическом материале. Однако анализ проведен недостаточно глубоко, недостаточно полно освещены узловые вопросы темы, выводы и предложения слабо увязаны с изложенным в работе материалом, работа написана на базе очень небольшого количества источников, притом устаревших. На заданные при защите вопросы студент не дает полного и аргументированного ответа.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если курсовой проект дословно переписан с одного или нескольких источников, а также взят из Интернета. Выводы и предложения носят абстрактный характер. Студент не отвечает на заданные при защите

вопросы. При неудовлетворительной оценке студент имеет право на повторную защиту. Студент, не предъявивший курсовую работу и не защитивший ее в срок или не получивший положительную оценку, не допускается к экзамену по данному предмету.

### **Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»**

- 1) Современная концепция управления проектами.
- 2) Перспективные направления проектного управления.
- 3) Личностные аспекты руководителя проектной группы.
- 4) Социально-психологические аспекты управления командой проекта.
- 5) Понятие и сущность организационного развития.
- 6) Закономерность перемен и парадигма развития.
- 7) Принципы устойчивости организации во внешней среде.
- 8) Самоорганизация как следствие хаоса.
- 9) Значение организации для внешней среды.
- 10) Вопросы внешней адаптации.
- 11) Вопросы внутренней интеграции.
- 12) Роль организационной культуры.
- 13) Сущность возникновения препятствий.
- 14) Причины возникновения сопротивления изменениям.
- 15) Неудачи как неэффективное управление препятствиями.
- 16) Препятствие – обратная сторона возможности
- 17) Роль личности в формировании организационной культуры.
- 18) Ментальность личности.
- 19) Психологическая готовность к выходу из зоны комфортности.
- 20) Модель эффективности личности.
- 21) Взаимосвязь системы заработка индивида и процесса изменений организации.
- 22) Лидер как интегратор целевых установок сотрудников и вдохновитель изменений в организации.
- 23) Новая парадигма управления предприятием.
- 24) Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях.
- 25) Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений.
- 26) Стиль руководства и принципы формирования команд.
- 27) Технология «продажи» изменений – как инструмент создания системы мотивации.
- 28) Суть процесса рождения и развития конфликтов в организации и его влияние на успешность деятельности организации.
- 29) Конфликты как функциональный фактор развития организации.
- 30) Роль руководителя в создании системы управления конфликтами.
- 31) Принцип единства интересов.
- 32) Этапы разрешения конфликтов.
- 33) Механизм гашения или развития конфликтов.
- 34) Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры.
- 35) Понятие «организационная культура»
- 36) Структура организационной культуры (Э. Шейн)
- 37) Типы субкультур
- 38) Изменение организационной культуры
- 39) Внешняя адаптация и внутренняя интеграция

### 6.6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

**Опрос** проводит преподаватель по всем темам дисциплины. Знания, умения, навыки студента при проведении опроса оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Экзамен принимает лектор. Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер и определяется его:

- ответом на экзамене;
- рейтинговыми баллами, набираемыми студентом по итогам трех текущих контролей.

Знания, умения, навыки студента при проведении экзамена оцениваются по системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой. Максимальное количество баллов, которое студент может получить на экзамене в соответствии с Положением составляет 100 баллов.

#### Оценивание ответа студента на экзамене по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»

Оценка в баллах	Оценка	Требования к знаниям
30-40 баллов	«Отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.
20-29 баллов	«Хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
10 -19 баллов	«Удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
Менее 10 баллов	«Неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Максимальная сумма баллов, набираемая студентом по дисциплине «Управление проектом организационных изменений» в течение семестра равна 100.

#### Итоговое оценивание студента по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»

Оценка в баллах	Оценка по шкале	Обоснование	Уровень сформированности компетенций
91 - 100	«Отлично»	Теоретическое содержание курса	<b>Высокий уровень</b>

		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	
74-90	«Хорошо»	Теоретическое содержание курса 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	<i>Продвинутый уровень</i>
61-73	«Удовлетворительно»	Теоретическое содержание курса 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.	<i>Пороговый уровень</i>
Менее 60	«Неудовлетворительно»	Теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки	Компетенции не сформированы

### 6.7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Управление проектом организационных изменений» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины «Управление проектом организационных изменений» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);

- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;

- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данной лабораторной работе, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

Подготовка к экзамену. Текущий контроль должны сопровождать рефлексия участия в интерактивных занятиях и ответы на ключевые вопросы по изученному материалу. Итоговый контроль по курсу осуществляется в форме ответа на вопросы. В самом начале учебного курса необходимо познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### а) основная литература:

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52273>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В. - 2 изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-16-009813-5 <http://znanium.com/bookread2.php?book=458434>
3. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009133-4 <http://znanium.com/bookread2.php?book=425305>

### б) дополнительная литература:

1. Резник С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 210 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-16-011749-2 <http://znanium.com/bookread2.php?book=542542>
2. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт) ISBN 978-5-8199-0631-6 <http://znanium.com/bookread2.php?book=510072>

3. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: ил.; 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0308-7 <http://znanium.com/bookread2.php?book=417954>

**в) интернет-ресурсы:**

1. <http://www.consultant.ru/> – официальный сайт компании «Консультант Плюс».
2. <http://www.iet.ru> – сайт Института экономики переходного периода
3. <http://www.businesspress.ru> – Деловая пресса
4. <http://www.finman.ru> – сайт журнала «Финансовый менеджмент».
5. <http://www.fd.ru> – сайт журнала «Финансовый директор».
6. <http://akdi.ru> – сайт газеты «Экономика и жизнь»
7. <http://www.expert.ru> – сайт журнала «Эксперт».

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для проведения лекций и семинаров требуются стандартно оборудованные аудитории: видеопроектор, экран настенный, мультимедийные средства и др.

Для успешного освоения дисциплины, студент использует следующие программные средства: Word Office (тексты), Power Point (презентации), EXEL (таблицы и графики), электронные учебные материалы на CD и в Интернет, электронные рассылки по E-mail.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.04.02 «Менеджмент» программа «Управление проектами»

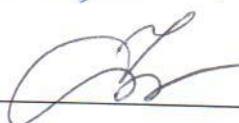
Рабочую программу составил доц. каф. МНиМР, к.э.н., доц. Моргунова Н.В. 

**Рецензент:**

Генеральный директор ООО «ПКФ Росток» Михеев А.П. 

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Протокол № 10 от «21» апреля 2016 года

Заведующий кафедрой д.э.н., проф. Филимонова Н.М. 

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления 38.04.02 «Менеджмент»

Протокол № 12 от «23» апреля 2016 года

**Председатель комиссии:**

директор Института экономики и менеджмента, д.э.н., проф. Захаров П.Н. 

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

---

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

---

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

---

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Рабочая программа одобрена на 2016/17 учебный год  
Протокол заседания кафедры № 1 от 31.08.16 года  
Заведующий кафедрой 

---

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

---

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

---

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Институт экономики и менеджмента  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой «Менеджмента и  
маркетинга»

 Филимонова Н.М.

« 21 » 04 20 15

Основание: решение кафедры от

« 21 » 04 20 15

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПРИ ИЗУЧЕНИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление проектом организационных изменений**

38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ «Управление проектами»

МАГИСТРАТУРА

Владимир, 2015

## ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств (ФОС) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ» разработан в соответствии с рабочей программой, входящей в ОПОП ВО направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» программа подготовки «Управление проектами».

Комплект оценочных средств по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ» предназначен для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям образовательной программы, в том числе рабочей программы дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ», для оценивания результатов обучения: знаний, умений, владений и уровня приобретенных компетенций.

### Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление проектом организационных изменений» проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена во 2 семестре. Студенты допускаются к экзамену в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины и согласно «Положению о рейтинговой системе комплексной оценки знаний студентов в ВлГУ» набранное студентом суммарное количество баллов по дисциплине должно быть не менее 20 рейтинговых баллов.

### Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В ходе промежуточной аттестации осуществляется контроль освоения компетенций в соответствии с этапами их формирования.

### Этапы формирования компетенций в ходе изучения дисциплины «Управление проектом организационных изменений»

Таблица 6

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций
Тема 1	Подсистемы управления проектами	Управление работами по проекту. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ. Методы управления содержанием работ. Структура и объемы работ. Принципы эффективного управления. Формы контроля производительности работ. Менеджмент качества проекта. Управление качеством проекта. Стандартизированные системы менеджмента качества: основные задачи и принципы построения. Управление ресурсами проекта. Процессы управления ресурсами проекта. Методы логистики в управлении проектами. Управление командой проекта: основные понятия и характеристики. Принципы и методы формирования эффективной команды проекта. Квалификационные требования к менеджерам проекта. Управление рисками. Риск и неопределенность. Структура управление рисками. Учет факторов риска в процессе написания бизнес-плана проекта. Управление коммуникациями проекта. Информационные технологии управления проектами. Анализ программного обеспечения проектного управления.	ПК – 1
Тема 2	Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.	Понятие и сущность организационного развития. Организация как открытая система, как социальная система. Закономерность перемен и парадигма развития. Три формы реальности организации. Принципы устойчивости организации во внешней среде. Самоорганизация как следствие хаоса.	ПК – 1

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций
Тема 3	Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями	Значение организации для внешней среды. Вопросы внешней адаптации. Вопросы внутренней интеграции. Собственная проекция – основа самобытности организации и позиционирования во внешней среде. Организационная культура как носитель самобытности. Роль организационной культуры.	ПК – 1
Тема 4	Препятствие изменениям и причины неудач.	Сущность возникновения препятствий. Влияние национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений. Причины возникновения сопротивления изменениям. Неудачи как неэффективное управление препятствиями. Успех как основной механизм преодоления сопротивления, который расширяет область доверия в организации. Препятствие – обратная сторона возможности	ПК – 1
Тема 5	Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.	Роль личности в формировании организационной культуры. Ментальность личности. Зона комфортности. Психологическая готовность к выходу из зоны комфортности. Закономерности преобразования возможностей и способностей личности в результат ее деятельности. Модель эффективности личности. Принципы оценки результата деятельности со стороны личности и со стороны социума. Взаимосвязь системы заработка индивида и процесса изменений организации. Лидер как интегратор целевых установок сотрудников и вдохновитель изменений в организации.	ПК – 1
Тема 6	Особенности управления в процессе изменений.	Новая парадигма управления предприятием. Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях. Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений. Стилль руководства и принципы формирования команд. Технология «продажи» изменений – как инструмент создания системы мотивации.	ПК – 1
Тема 7	Изменения и управление конфликтами	Суть процесса рождения и развития конфликтов в организации и его влияние на успешность деятельности организации. Конфликты как функциональный фактор развития организации. Роль руководителя в создании системы управления конфликтами. Принцип единства интересов. Этапы разрешения конфликтов. Механизм гашения или развития конфликтов.	ПК – 1
Тема 8	Технология изменений. Этапы успешных изменений	Особенность планирования и реализации изменений – пошаговая система по решению задач изменений. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения.	ПК – 1

**Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Таблица 7

**Показатели и критерии оценивания компетенций по этапам их формирования**

Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУН	Показатель и оценивания	Критерии оценивания	Оценка
Подсистемы управления проектами	ПК – 1	3 1 (ПК-1) 3 2 (ПК-1) 3 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) У 3 (ПК-1) В 2 (ПК-1) В 3 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 1-4	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете,	Отлично
Сущность организационного развития.	ПК – 1	3 1 (ПК-1) 3 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 5-8	умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с	

Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУН	Показатель и оценивания	Критерии оценивания	Оценка
Раскрытие логики перемен.		У 2 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 3 (ПК-1)		<p>задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.</p> <p>Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.</p> <p>Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</p> <p>Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без</p>	Хорошо
Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями	ПК – 1	З 2 (ПК-1) З 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 2 (ПК-1) В 3 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 9-12		
Препятствие изменениям и причины неудач.	ПК – 1	З 1 (ПК-1) З 2 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) У 3 (ПК-1) В 2 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 13-16		
Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.	ПК – 1	З 2 (ПК-1) У 2 (ПК-1) У 3 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 3 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 17-22		
Особенности управления в процессе изменений.	ПК – 1	З 1 (ПК-1) З 2 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 2 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 23-27		
Изменения и управление конфликтами	ПК – 1	З 1 (ПК-1) З 2 (ПК-1) З 3 (ПК-1) У 2 (ПК-1) У 3 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 3 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 28-33		
Технология изменений. Этапы успешных изменений	ПК – 1	З 1 (ПК-1) З 3 (ПК-1) У 1 (ПК-1) У 2 (ПК-1) В 1 (ПК-1) В 2 (ПК-1)	Вопросы на экзамене 34-39		

Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУН	Показатель и оценивания	Критерии оценивания	Оценка
				дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

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

**Вопросы для подготовки к опросу по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»**

1. Характеристика внешней среды организации.
2. Характеристика внутренней среды организации.
3. Определение специфических факторов, влияющих на развитие организации.
4. Характеристика изменений в организации на различных уровнях изменений.
5. Характеристика развития организации.
6. Организационные и поведенческие факторы в обеспечении организационных изменений.
7. Организация внедрения изменений в организации.
8. Основные причины сопротивления изменениям в организации.
9. Сравнительный анализ методов преодоления сопротивления изменениям.
10. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления.
11. Ресурсная поддержка изменениям.
12. Система управления организацией по целям. Достоинства и трудности внедрения.
13. Командообразование.
14. Психологические и организационные последствия командообразования.
15. Общая характеристика организационной структуры организации.
16. Достоинства и недостатки различных видов организационных структур.
17. Этапы изменения организационной структуры организации.
18. Основные проблемы при проведении реструктуризации организации.

**Примеры тестовых заданий по дисциплине «Управление проектом организационных изменений», используемых при текущем контроле  
Рейтинг контроль № 1**

- 1) Цель изменений —
  - а) устранить недостатки во внутренней среде организации
  - б) изменить выпускаемые продукты и структуру
  - в) сократить персонал г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
- 2) К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
  - а) внешние и внутренние
  - б) логические, социологические, психологические
  - в) внешние, внутренние, психологические

- г) низкий профессионализм персонала
- 3) Правила (принципы) проведения изменений
  - а) организация формулирует самостоятельно
  - б) обоснованы специалистами по управлению изменениями
  - в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
  - г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- 4) Типология видов организационных изменений
  - а) имеет практическое и теоретическое значение
  - б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
  - в) представляет интерес для ученых
  - г) представляет интерес для студентов
- 5) Изменения
  - а) обязательно происходят во всех организациях без исключения
  - б) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
  - в) должны происходить только в кризисных организациях
  - г) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- 6) Основные уровни организационных изменений
  - а) логический, социологический, психологический
  - б) закрытый и открытый
  - в) индивидуальный, групповой, системный
  - г) внешний и внутренний

#### **Рейтинг контроль № 2**

- 1) Знание моделей процесса организационных изменений
  - а) имеет практическое и теоретическое значение
  - б) не имеет смысла при планировании изменений
  - в) представляет интерес для ученых
  - г) представляет интерес для студентов
- 2) Модели процесса организационных изменений
  - а) противоречат друг другу
  - б) должны иметь одинаковое количество этапов
  - в) могут иметь разное количество этапов
  - г) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- 3) Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена
  - а) Коттером
  - б) Левином
  - в) Мильнером
  - г) Грейнером
- 4) Модель процесса организационных изменений
  - а) набор математических формул
  - б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
  - в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
  - г) в практике управления изменениями не используется
- 5) Модель Кемерон и Грина
  - а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
  - б) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
  - в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
  - г) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- 6) Модель Коттера

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

### Рейтинг-контроль № 3

- 1) Диагностика —
  - а) анализ финансового состояния
  - б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
  - в) анализ кадрового состава
  - г) анализ производственной деятельности
- 2) Для проведения изменений в организации требуется
  - а) наличие проблем
  - б) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
  - в) желание руководства г) отсутствие сопротивления изменениям
- 3) Модель К.Левина «Анализ поля сил»
  - а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
  - б) описывает основные этапы проведения изменений
  - в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
  - г) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- 4) Модель Надлера - Ташмена
  - а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
  - б) описывает основные этапы проведения изменений
  - в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
  - г) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- 5) «Алмаз» Левитта
  - а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
  - б) описывает основные этапы проведения изменений
  - в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
  - г) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- б) Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации
  - а) можно воспользоваться различными тестами
  - б) невозможно воспользоваться тестами

#### Общее распределение баллов текущего контроля по видам учебных работ для студентов (в соответствии с Положением)

Рейтинг-контроль 1	Тест 10 вопросов	До 10 баллов
Рейтинг-контроль 2	Решение задач	До 10 баллов
Рейтинг контроль 3	Решение задач	До 15 баллов
Посещение занятий студентом		5 баллов
Дополнительные баллы (бонусы)		5 баллов
Выполнение семестрового плана самостоятельной работы		15 баллов
Итого		До 60 баллов

## **Примерная тематика курсовых проектов по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»**

1. Закономерности развития организации на примере компаний крупного бизнеса (российский и зарубежный опыт).
2. Закономерности развития организации на примере компаний малого бизнеса (российский и зарубежный опыт).
3. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла и их применение в российской практике бизнеса.
4. Организационные патологии, пути их исследования и преодоления в организации.
5. Сравнительный анализ моделей организационных изменений.
6. Сопротивление переменам и методы его преодоления в организациях.
7. Концепция «обучающейся организации» и управление организационным знанием.
8. Организационные рутинные и их роль в развитии организации.
9. Роль лидерства в процессе изменений и создании обучающейся организации.
10. Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту, его особенности в современных организациях.
11. «Болезни роста» и методы их преодоления в современных российских компаниях.
12. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций (российский и зарубежный опыт).
13. Особенности формирования жизненных циклов компаний, созданных «с нуля».
14. Признаки старения организаций и особенности управления стареющими организациями.
15. Проблемы организационного развития организаций, находящихся на стадии расцвета.
16. Основные характеристики стадии роста жизненного цикла организации.
17. Связь типов организационного поведения и управленческих ролей в организации («люди-витамины»).
18. Формирование здоровой организации. Организационная интеграция по методологии Адизеса.
19. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов и ее применение в практике бизнеса.
20. Управление ростом организации.
21. Подходы к реструктуризации управления компанией.
22. Развитие организационной культуры на разных стадиях жизненного цикла.
23. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний.
24. Особенности изменения финансовых характеристик компаний по стадиям жизненного цикла.
25. Практики менеджмента на различных стадиях развития организации.
26. Учет характеристик жизненных циклов компании при проектном управлении.
27. Жизненные циклы управленческих стереотипов.

### **Критерии оценки курсового проекта**

Курсовой проект оценивается руководителем с точки зрения ее содержания, стиля изложения и внешнего оформления. Если проект удовлетворяет предъявляемым требованиям, руководитель допускает ее к защите, написав предварительно отзыв. Защита состоит из краткого изложения студентом основных положений работы и ответов на вопросы присутствующего преподавателя. При оценке учитываются содержание проекта и ответы студента при защите. Для получения положительной оценки требуются: положительная рецензия руководителя, владение содержанием курсового проекта, правильные ответы на заданные вопросы при защите.

Основными критериями оценки курсовых проектов являются:

1. Соответствие содержания работы теме исследования, полученному заданию, поставленным целям и задачам.
2. Актуальность и обоснованность избранной темы.
3. Использование научного аппарата.

4. Глубина и содержание экономического анализа объекта исследования.

5. Практическая значимость выводов и рекомендаций, предложенных автором.

Курсовой проект оценивается по стобальной системе, которая затем конвертируется в оценку из пяти баллов. В итоге проект может быть оценен следующим образом.

Оценка «отлично» ставится, если курсовой проект носит аналитический характер, базируется на практическом материале, содержит критическую оценку результатов инвестиционной деятельности предприятия. Проект характеризуется творческим подходом к изложению привлеченного материала. При защите студент показывает свободное владение материалом работы, правильно и полно отвечает на вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, если курсовой проект носит аналитический характер, базируется на практическом материале, но недостаточен уровень обоснованности предложений по улучшению инвестиционной деятельности предприятия. При защите студент показывает владение материалом, но не четко формулирует ответы на заданные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если курсовой проект носит аналитический характер, базируется на практическом материале. Однако анализ проведен недостаточно глубоко, недостаточно полно освещены узловые вопросы темы, выводы и предложения слабо увязаны с изложенным в работе материалом, работа написана на базе очень небольшого количества источников, притом устаревших. На заданные при защите вопросы студент не дает полного и аргументированного ответа.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если курсовой проект дословно переписан с одного или нескольких источников, а также взят из Интернета. Выводы и предложения носят абстрактный характер. Студент не отвечает на заданные при защите вопросы. При неудовлетворительной оценке студент имеет право на повторную защиту. Студент, не предъявивший курсовую работу и не защитивший ее в срок или не получивший положительную оценку, не допускается к экзамену по данному предмету.

#### **Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»**

- 1) Современная концепция управления проектами.
- 2) Перспективные направления проектного управления.
- 3) Личностные аспекты руководителя проектной группы.
- 4) Социально-психологические аспекты управления командой проекта.
- 5) Понятие и сущность организационного развития.
- 6) Закономерность перемен и парадигма развития.
- 7) Принципы устойчивости организации во внешней среде.
- 8) Самоорганизация как следствие хаоса.
- 9) Значение организации для внешней среды.
- 10) Вопросы внешней адаптации.
- 11) Вопросы внутренней интеграции.
- 12) Роль организационной культуры.
- 13) Сущность возникновения препятствий.
- 14) Причины возникновения сопротивления изменениям.
- 15) Неудачи как неэффективное управление препятствиями.
- 16) Препятствие – обратная сторона возможности
- 17) Роль личности в формировании организационной культуры.
- 18) Ментальность личности.
- 19) Психологическая готовность к выходу из зоны комфорта.
- 20) Модель эффективности личности.
- 21) Взаимосвязь системы заработка индивида и процесса изменений организации.

- 22) Лидер как интегратор целевых установок сотрудников и вдохновитель изменений в организации.
- 23) Новая парадигма управления предприятием.
- 24) Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях.
- 25) Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений.
- 26) Стиль руководства и принципы формирования команд.
- 27) Технология «продажи» изменений – как инструмент создания системы мотивации.
- 28) Суть процесса рождения и развития конфликтов в организации и его влияние на успешность деятельности организации.
- 29) Конфликты как функциональный фактор развития организации.
- 30) Роль руководителя в создании системы управления конфликтами.
- 31) Принцип единства интересов.
- 32) Этапы разрешения конфликтов.
- 33) Механизм гашения или развития конфликтов.
- 34) Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры.
- 35) Понятие «организационная культура»
- 36) Структура организационной культуры (Э. Шейн)
- 37) Типы субкультур
- 38) Изменение организационной культуры
- 39) Внешняя адаптация и внутренняя интеграция

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

**Опрос** проводит преподаватель по всем темам дисциплины. Знания, умения, навыки студента при проведении опроса оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Экзамен принимает лектор. Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер и определяется его:

- ответом на экзамене;
- рейтинговыми баллами, набираемыми студентом по итогам трех текущих контролей.

Знания, умения, навыки студента при проведении экзамена оцениваются по системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой. Максимальное количество баллов, которое студент может получить на экзамене в соответствии с Положением составляет 100 баллов.

**Оценивание ответа студента на экзамене по дисциплине  
«Управление проектом организационных изменений»**

Оценка в баллах	Оценка	Требования к знаниям
30-40 баллов	«Отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.
20-29 баллов	«Хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей

		в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
10 -19 баллов	«Удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
Менее 10 баллов	«Неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Максимальная сумма баллов, набираемая студентом по дисциплине «Управление проектом организационных изменений» в течение семестра равна 100.

**Итоговое оценивание студента по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»**

Оценка в баллах	Оценка по шкале	Обоснование	Уровень сформированности компетенций
91 - 100	«Отлично»	Теоретическое содержание курса 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	<b>Высокий уровень</b>
74-90	«Хорошо»	Теоретическое содержание курса 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	<b>Продвинутый уровень</b>
61-73	«Удовлетворительно»	Теоретическое содержание курса 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.	<b>Пороговый уровень</b>
Менее 60	«Неудовлетворительно»	Теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки	Компетенции не сформированы

### **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Обучение по дисциплине «СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины «СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данной лабораторной работе, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

Подготовка к экзамену. Текущий контроль должны сопровождать рефлексия участия в интерактивных занятиях и ответы на ключевые вопросы по изученному материалу. Итоговый контроль по курсу осуществляется в форме ответа на вопросы. В самом начале учебного курса необходимо познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Составитель

проф. каф. МН и МР Моргунова Н.В.

