

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра «Метеорологии, экологии и экономического обеспечения деятельности
предприятий природопользования»

Рабочая программа по дисциплине

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования программы бакалавриата по направлению
подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

Финансовый менеджмент

Квалификация:

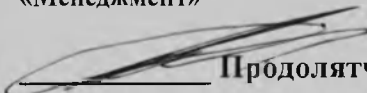
Бакалавр

Форма обучения

Заочная

Год поступления 2018-2016


Согласовано
Руководитель ОПОП
«Менеджмент»


Продолятченко П.А.

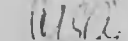
Утверждаю

Директор филиала ФГБОУ

ВО «РГГМУ» в г. Туапсе


Аракелов М.С.

Рассмотрена и утверждена на заседании кафедры
31 августа 2020 г., протокол № 1

Зав. кафедрой  Цай С.Н.

Авторы-разработчики:


Продолятченко П.А.

Туапсе 2020

ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Курс	Всего по ФГОС Час/зет	Аудиторных/КСР Час	Лекций, Час	Практич. занятий, Час	контроль, Час	СРС, Час	Форма промежуточного контроля (экс./зачет)
4	216/6	18	6	12	9	189	экзамен
Итого	216/6	18	6	12	9	189	экзамен

Аннотация рабочей программы представлена в приложении 1.

1. Цели и задачи учебной дисциплины, ее место в учебном процессе

1.1. Цели и задачи изучения дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Управление изменениями» является формирование у студентов теоретических основ в сфере организационной деятельности, изучения технологий и методов провидения изменений в организации.

Основными задачами дисциплины являются:

- изучение теоретических подходов к проведению изменений;
- изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- изучение форм и методов проведения изменений в организации;
- рассмотрение особенностей проведения изменений применительно к отдельным функциональным блокам;
- рассмотрение практического применения теории и методологии проведения изменений на предприятиях;
- изучение основных подходов к оптимизации бизнес-процессов с учетом применения принципов реинжиниринга.

1.2. Краткая характеристика дисциплины

«Управление изменениями» является одной из дисциплин базовой части блока 1 рабочего учебного плана подготовки бакалавров по направлению по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль подготовки «Финансовый менеджмент».

Дисциплина «Управление изменениями» представляет собой систему знаний управления изменениями. Управление изменениями рассматривается как элемент системы управления, в рамках которой осуществляется формирование эффективных организационных решений и обеспечивается их реализация.

Дисциплина «Управление изменениями» предполагает изучение и формирование у студентов четких представлений о возможных причинах сопротивления изменениям и помогает разобраться в управленческих технологиях и моделях организационных изменений на современном этапе.

В целом дисциплина позволяет сформировать у студентов представление о том, как грамотно проводить оценку экономической деятельности с учетом основных функций управления.

Дисциплина «Управление изменениями» базируется на знаниях, полученных студентами при изучении таких дисциплин как Экономическая теория, Стратегический менеджмент, Бизнес-планирование. Полученные при изучении дисциплины знания используются при написании ВКР и в последующей практической деятельности.

Знания, полученные при изучении дисциплины «Управление изменениями» обеспечивают основу для изучения таких дисциплин как «Управление проектами», а также позволяют студентам при прохождении преддипломной практики составить отчет и выполнить выпускную квалификационную работу на достаточно высоком научном уровне.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2.1. Требования к уровню освоения дисциплины

В результате изучения дисциплины бакалавр по направлению 38.03.02 «Менеджмент» должен достичь следующих результатов образования (РО):

знания:

на уровне представлений:

- об основных понятиях системы управления;
- о факторах внешней и внутренней среды предприятия;
- о составе и содержании комплекса управления;
- о системе организационных преобразований;
- о политике управления изменениями через последовательные действия.

на уровне воспроизведения: исчерпывающе, грамотно и логически стройно излагает программный материал, тесно увязывает с практикой, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок (ПК-6)

на уровне понимания: выделяет главные положения в изученном материале, на основании фактов и примеров обобщает, делает выводы, устанавливает межпредметные и внутрипредметные связи, творчески применяет полученные знания в незнакомой ситуации; владеть основными понятиями и определениями в области управления изменения (ПК-6);

умения:

теоретические - основные направления в технологии системы управления изменениями как совокупности мер по активному воздействию на преобразования в организации посредством моделей управленческих технологий организационных изменений (ПК-6).

практические - профессионально и грамотно вести работу; готовить предложения по стратегическому проектированию на основе сопоставительного анализа параметров конкурентоспособности предприятия (ПК-6).

навыки:

- знать эволюцию моделей управления изменениями;
- понимать место управления изменениями в системе управленческих наук;
- знать основные методы проведения изменений в организациях;
- знать основные принципы управления процессом изменений;
- использовать альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента

Перечисленные РО являются основой для формирования следующих компетенций:

Общекультурные

ОК-3 - способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

Профессиональных

ПК - 6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

2.2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями» является одной из дисциплин базовой части блока 1 рабочего учебного плана подготовки бакалавров по направлению по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль подготовки «Финансовый менеджмент».

Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: **знание** теоретических основ теории и моделей организационного развития; места управления изменениями в системе управленческих наук; особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений; требований к проведению эффективных организационных изменений; основных функциональных областей организации как объекта изменений; **умения** использовать и практически применять методы проведения изменений на предприятиях; диагностировать недостатки организационных процессов с применением изученных методов; применять изученные технологии проведения изменений в организациях; **владение** методами активного преобразования организационных структур управления организаций; навыками изменений внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов. использовать источники экономической, социальной и управленческой информации, осуществлять поиск информации

по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных задач в области управления проектом; методологией исследований производственных систем.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплины «Бизнес-планирование», «Стратегический менеджмент», и служит основой для параллельного освоения дисциплины «Управление проектами», а также позволяют студентам при прохождении преддипломной практики составить отчет и выполнить выпускную квалификационную работу на достаточно высоком научном уровне.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Контактная работа составляет 18 часов: 6 – лекции, 12 – практические. На самостоятельную работу приходится 189 часов.

№ модуля образовательной программы	№ раздела, темы	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СРС	Всего часов
1		Введение в управление организационными изменениями	1	2	-	47	50
2		Подходы к управлению изменениями в организации	1	2	-	47	50
3		Методики организационного развития	2	4	-	47	53
4		Разработка и реализация программ и проектов организационно - управленческих нововведений	2	4	-	48	54
		Экзамен	-	-	-	-	9
ИТОГО:			6	12	-	189	216

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

4.1. Теоретический курс (ОК-3, ПК-6)

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов		Раздел, тема учебной дисциплины, содержание темы
		Лекции	СРС	
1		1	23	Введение в управление организационными изменениями (модуль 1)
	1			Тема 1. Закономерности развития организации Рассмотреть предмет и задачи управления организационными изменениями, выделить место в системе управленческих наук. Акцентировать внимание на методах изучения и моделях жизненного цикла.

	2			<p>Тема 2. Понятие и история развития теории организационных изменений Изучить и проанализировать природу и необходимость организационно-управленческих изменений. Изучить исторические аспекты теории организационных изменений.</p>
	3			<p>Тема 3. Принципы управления изменениями Рассмотреть основные характеристики организационно-управленческих изменений. Выделить и изучить психологические аспекты реализации изменений в организации. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями.</p>
2		1	23	<p>Подходы к управлению изменениями в организации (модуль 2)</p>
	4			<p>Тема 4. Модели организационных изменений Рассмотреть модели реализации изменений. Изучить существующие причины сопротивления организационным изменениям. Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира и понимание механизма изменений. Характеристика модели «переходного периода». Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства системных подходов и её основные фазы.</p>
	5			<p>Тема 5. Стратегические типы организационных изменений Изучить концепцию организационного развития, выделить и рассмотреть принципы и основные предпосылки организационных изменений, акцентировать внимание на системе управления изменениями и факторами принятия решений. Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность и цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии.</p>
	6			<p>Тема 6. Принципы создания команд Рассмотреть принципы и основные направления формирования команд для стратегических изменений в организации. Выделить и обобщить основные этапы развития команды стратегических изменений. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Особенности применения этих подходов руководством организации.</p>
	7			<p>Тема 7. Построение организационных структур Изучить основные принципы построения организационных структур. Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.</p>
3		2	23	<p>Методики организационного развития (модуль 3)</p>
	8			<p>Тема 8. Оценка эффективности управления организационными изменениями Изучить основные понятия, подходы, методы определения и типы управления изменениями. Проанализировать применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий и сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений</p>
	9			<p>Тема 9. Реструктуризация управления компаниями</p>

				Изучить и детально проанализировать организационный анализ предприятия. Рассмотреть понятие реструктуризации. Выделить основные подходы и методы процесса реструктуризации.
	10			Тема 10. Инструменты проведения организационных изменений Изучить методику бенчмаркинга, проанализировать этапы проекта. Рассмотреть концепцию «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Изучить понятие управления качеством выделить основные стандарты. Изучить основные положения TQM и влияние проекции на российскую практику.
4		2	23	Разработка и реализация программ и проектов организационно-управленческих нововведений (модуль 4)
	11			Тема 11. Этапы проектирования организационных изменений Изучить понятие идентификации проблем и диагностика. Разобрать элементы разработки плана организационных изменений.
	12			Тема 12. Мониторинг и контроль процесса изменений Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.
Итого:		6	93	

4.2. Практические занятия (ОК-3, ПК-6)

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов		Формы контроля выполнения работы (Интерактивная методика)	Тема практического занятия
		Аудиторных	СРС		
1	Модуль 1	1	12	Семинар	Введение в управление организационными изменениями
2	Модуль 1	1	12	Семинар, тест	Закономерности развития организации
3	Модуль 2	1	8	Практическая работа (кейс) №1,2	Модели организационных изменений
4	Модуль 2	1	8	Ситуационное практическое занятие, тест	Стратегические типы организационных изменений
5	Модуль 2	-	8	Семинар, Практическая работа (кейс) № 3,4	Построение организационных структур с учетом создания команд
6	Модуль 3	2	12	Практическая работа (кейс) №5, тест	Оценка эффективности управления организационными изменениями. Реструктуризация организационной структуры

7	Модуль 3	2	12	Семинар, тест	Инструменты проведения организационных изменений
8	Модуль 4	24	24	Семинар, тест	Модели реализации организационных изменений
Итого:		12	96		

4.3.Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены

4.4.Курсовые работы по дисциплине учебным планом не предусмотрены

4.5.Самостоятельная работа студента (ОК-3, ПК-6)

ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Раздел дисциплины	№ п/п	Вид СРС	Формы контроля	Трудоемк ость, часов
Модуль 1	1	Изучение тем теоретического курса	Самотестирован ие, реферат	23
	2	Подготовка к семинару	семинар	24
Модуль 2	3	Изучение тем теоретического курса	Самотестирован ие, реферат	23
	4	Подготовка к семинару	семинар	8
	5	Подготовка к тесту	тест	8
Модуль 3	6	Подготовка к практическому занятию	отчет	8
	7	Изучение тем теоретического курса	Самотестирован ие, реферат	23
	8	Подготовка к семинару	семинар	8
	9	Подготовка к тесту	тест	8
Модуль 4	10	Подготовка к практическому занятию	отчет	8
	11	Изучение тем теоретического курса	Самотестирован ие, реферат	24
	12	Подготовка к семинару	семинар	12
	13	Подготовка к тесту	тест	12
Итого:				189

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов включают:

- Методические рекомендации по получению, обработке и хранению приобретенной информации
- Методические рекомендации по написанию и проработке конспекта
- Методические рекомендации по написанию реферата
- Методические рекомендации по подготовке к тестам
- Методические рекомендации по подготовке к практическим работам (решение задач)
- Методические рекомендации по подготовке доклада
- Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Рефераты (ОК-3, ПК-6)

1. Значение дисциплины «Управление изменениями»
2. Основные факторы, влияющие на развитие организации.
3. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений.

4. Кризиса лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера.
5. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.
6. «Измерения» управленческой деятельности.
7. Модели организационных изменений в деятельности организаций.
8. Планирование организационных изменений.
9. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
10. Технологии организационных изменений.
11. Реструктуризация организационной структуры управления.
12. Всеобщее управление качеством (TQM) как метод организационных изменений.
13. Модели организационного развития.
14. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
15. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
16. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
17. Использование современных информационных технологий в управлении организациями.
18. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
19. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
20. Модели организационного развития.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих **видов организации учебного процесса**:

Лекции - передача учебной информации от преподавателя к студентам, как правило с использованием компьютерных и технических средств, направленная в основном на приобретение студентами новых теоретических и фактических знаний (пункт 4.1. настоящей РПД).

Практические занятия - решение конкретных задач на основании теоретических и фактических знаний (пункт 4.2 настоящей РПД)

Самостоятельная работа – изучение студентами теоретического материала, подготовка к лекциям, лабораторным работам, практическим и семинарским занятиям, оформление конспектов лекций, написание рефератов, отчетов, курсовых работ, проектов, работа в электронной образовательной среде и др. (пункт 4.4 настоящей РПД)

Консультация - индивидуальное общение преподавателя со студентом, руководство его деятельностью с целью передачи опыта, углубления теоретических и фактических знаний, приобретенных студентом на лекциях, практических занятиях и в результате самостоятельной работы.

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих **видов образовательных технологий**:

1. **Информационные технологии** – обучение в электронной образовательной среде с целью расширения доступа к образовательным ресурсам (теоретически к неограниченному объему и скорости доступа), увеличения контактного взаимодействия с преподавателем, построения индивидуальных траекторий подготовки и объективного контроля и мониторинга знаний студентов.

2. **Работа в команде** – совместная деятельность студентов в группе под руководством лидера, направленная на решение общей задачи путем творческого сложения результатов индивидуальной работы членов команды с делением полномочий и ответственности.

3. **Case-study** - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

4. **Игра** – ролевая имитация студентами реальной профессиональной деятельности с выполнением функций специалистов на различных рабочих местах.

5. **Проблемное обучение** – стимулирование студентов к самостоятельному приобретению знаний, необходимых для решения конкретной проблемы.

6. Фонды оценочных средств: оценочные и методические материалы
6.1. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (представлен в матрице компетенций ниже)

Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины/модуля и формируемых в них общекультурных и профессиональных компетенций как механизм выбора образовательных технологий и оценочных средств

Темы, разделы дисциплины	Кол-во часов Л/ПР/СРС/ контроль	Компетенции			t _{ср}
		ОК-3	ПК - 6	Общее кол-во компетенций	
Введение в управление организационными изменениями	1/2/47	+	+	2	25
Подходы к управлению изменениями в организации	1/2/47	+	+	2	25
Методики организационного развития	2/4/47	+	+	2	26,5
Разработка и реализация программ и проектов организационно - управленческих нововведений	2/4/48	+	+	2	27
Экзамен	-/-/9	+	+	2	4,5
Трудоемкость формирования компетенций	6/12/189/9	108	108		216

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

Текущая аттестация студентов производится в дискретные временные интервалы преподавателем, ведущими практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- тестирование;
- отдельно оцениваются личностные качества студента (аккуратность, исполнительность, инициативность)

Промежуточный контроль по результатам семестра по дисциплине «Управление изменениями» проводится в форме экзамена.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Показатели	61-72 % «удовлетворительно»	73-85% «хорошо»	86-100% «отлично»

6.2. 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

Примерные контрольные вопросы и задания для текущей аттестации (ОК-3, ПК-6)

Создание проектного решения в ходе проведения организационных изменений

Введение к пояснительной записке указывает на общее состояние системы управления предприятия, дает краткое освещение целевого назначения выполняемой работы и отражает важность, актуальность темы, новизну и полезность выполненной работы. Во введении должны быть указаны методы, положенные в основу решения главных задач работы. Объем введения составляет 1-2 страницы текста.

Постановка основной задачи проведения изменений

Проект направлен на разработку и проведение изменений. Поэтому, в данной части содержится описание проблем предприятия или организации.

Описание проблемы должно содержать основные текущие данные.

1. Студент описывает масштаб проблемы, который определяется размерами системы, в рамках которой будет осуществляться разработка проекта (в рамках предприятия, цеха, участка ...). Описание проблемы должно состоять из: описания текущего и целевого состояния, нескольких параметров описывающих основное несоответствие и уровень актуальности.

2. Указывает проявления и причины возникновения проблемы (если причины неизвестны, то определение причин является основным этапом процесса решения проблемы).

3. Дополнительно рассматривается структура проблемы, которая состоит из причин, последствий и направлений решения (пример приведен на рис. 1).

4. На основании ограничений по ресурсам выбирается одно из направлений решения проблемы.



Рис. 1. Пример структуры проблемы

Разработка проекта организационного изменения.

Последовательность разработки и описание раздела следующая.

1. Описание цели, результата и окружения проекта.

Разработка проекта начинается с определения цели проекта. Цель должна согласовываться с направлением решения проблемы.

В качестве результата можно определить целевое состояние системы или набор параметров, по которым можно сделать вывод о завершении проекта.

В проекте необходимо описать участников будущего проекта. Это могут быть и сотрудники данного предприятия, и внешние специалисты и организации. Необходимо привести обязанности и ответственность каждого участника.

2. Разрабатывается дерево задач проекта.

Вершиной дерева задач может быть направление решения проблемы или сама проблема. Дерево строится по иерархическому принципу (сверху вниз). В пределах одной горизонтали должны быть задачи одного уровня. Суммарный результат каждой горизонтали должен быть равен результату предыдущего уровня. Количество уровней не должно быть меньше 4, начиная с верхнего.

3. Формирование отчетов: Ганта, сетевой график, график использования ресурсов.

Диаграмма Ганта строится на основании дерева задач, содержит продолжительность каждой задачи и связи между ними. Диаграмма состоит из двух частей: списка задач и графика их выполнения. Сетевой график проекта разрабатывается на основе диаграммы Ганта. Для каждой задачи формулируется результат ее решения. Далее в графическом виде представляется

их взаимосвязь. График использования ресурсов составляется для анализа необходимых ресурсов, их количества и загрузки. Типы используемых ресурсов: трудовой (основные средства, сотрудники), материальный (расходные материалы), затратный (деньги). Ресурсы необходимо распределить по задачам и провести выравнивание по времени. Для каждого отчета необходимо составить описание и обоснование правильности полученных результатов.

Проводится анализ рисков проекта в ходе организационных изменений

По проекту необходимо выделить факторы рисков, процент их появления, опасность последствий. Данные параметры определяются на основе экспертных оценок и выводятся общий показатель.

Примерные тесты (ПК -6)

ТЕМА 1. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

1. Причинами роста организаций являются:

- а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
- б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
- в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
- г) все предыдущие ответы верны.

2. Преимуществами малых организаций являются:

- а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
- б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
- в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- г) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
- д) все ответы неверны.

4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

5. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса;
- б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство

6. И.Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
- б) гибкости и контролируемости;
- в) другое

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

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

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

- а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;

- б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
- в) оба ответа а) и б) неверны

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Изменение – это:

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

2. К видам организационных изменений относят:

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

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

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

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

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

5. Организационные изменения определяются как:

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

6. Эволюционные изменения предполагают:

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

7. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

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

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

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

9. Оживление (ревитализация) – это:

- а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;
- б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;
- в) то, что позволяет организации регенерироваться.

10. Обновление имеет дело с:

- а) источниками роста компании;
- б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;
- в) реструктуризацией.

11. Теория Е исходит из:

- а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;
- б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
- в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
- г) правильного ответа вообще нет.

12. Теория О предполагает:

- а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;
- б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;
- в) как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».

13. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка представляет собой:

- а) последовательность фаз:
 - 1) застой; 2) подготовка; 3) реализация; 4) проверка на прочность и 5) достижение цели;
- б) последовательность стадий:
 - 1) разработка системы вознаграждения; 2) организация индивидуального научения; 3) развитие организации;
 - в) положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности;
 - г) совокупность «побуждающих» и «ограничивающих» сил, равенство которых обеспечивает устойчивое положение.

14. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру;
- в) непредвиденные изменения.

15. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

- а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

16. В зависимости от вероятности событий различают:

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;
- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

17. Обострение конкуренции относится к группе:

- а) рыночных причин изменений;
- б) экономических причин изменений;
- в) политических причин изменений;
- г) технологических причин изменений.

18. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

- а) директивную политику;
- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;
- г) политику проб и ошибок.

19. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;
- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

20. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:

- а) страх перед неизвестным, неопределенным;
- б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;

в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь; г) правильного ответа вообще нет.

21. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
- б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;
- в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

22. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:

- а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
- б) скрытые или явные меры принуждения;
- в) игнорирование и подавление сопротивления;
- г) все вышеперечисленные меры.

23. Лидеры в организационных изменениях:

- а) обеспечивают достижение цели команды;
- б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;
- в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

ТЕМА 3. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

1. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:

- а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- в) оба ответа а) и б) верны.

2. К личным причинам (барьерам) можно отнести:

- а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;
- б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);
- в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- г) все ответы а), б) и в) верны.

2. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;
- б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;
- в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

3. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:

- а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;
- б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;
- в) верны оба а) и б) ответа.

4. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

- а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;
- б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
- в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
- г) все ответы а), б) и в) верны.

5. Метод экспертной оценки имеет преимущества, так как:

- а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;
- б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;
- в) оба ответа а) и б) неверны; г) оба ответа а) и б) верны.

ТЕМА 4. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Потенциал изменения – это:

- а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
- б) нереализованные возможности изменения организации;
- в) оба ответа а) и б) верны.

2. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:

- а) скорость изменения;
- б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
- в) процессы изменения.

3. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:

- а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;
- б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;
- в) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;
- г) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.

4. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:

- а) только комплексную;
- б) безотлагательную или поэтапную;
- в) структурированную; г) любую из вышеперечисленных

5. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

- а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);
- б) цели и действия;
- в) цели, действия и сроки.

6. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:

- а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;
- б) что руководители организации создают программы организационно-культурных изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей
- в) другое.

ТЕМА 5. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. Реструктуризация – это:

- а) (от лат. re – вновь) совокупность элементов и методов функционирования организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и выработанной стратегией ее развития с целью решения проблем выживания или повышения эффективности;
- б) совершенствование структуры управления;
- в) перепроектирование отдельных процессов.

2. К формам реструктуризации относятся:

- а) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние;

б) не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации;

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

3. Причинами проведения реструктуризации могут быть следующие:

а) кризисное положение организации, возможность банкротства; необходимость изменить (расширить/сократить) сферу деятельности; появление тенденций к спаду/росту объема продаж продукции компании; появление (усугубление) административных проблем; устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов; ухудшение выполнения операций (закупки, производство, сбыт);

б) тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными периодами деятельности компании; невозможность осуществлять контроль хода выполнения работ; отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции компании; изменение стратегии компании;

в) переход компании из одной организационной структуры в другую (например, из линейно-функциональной в дивизиональную или наоборот); необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов, внедрение регулярного менеджмента;

г) все предыдущие ответы а), б) и в) верны.

4. К подходам по разработке организационной структуры следует относить:

а) функциональный (сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией, например, инженерный отдел или бухгалтерия);

б) дивизиональный, когда отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемой продукции, потребителями или по географическому принципу;

в) матричный – предполагает сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум начальникам;

г) командный – создается для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации;

д) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.

5. Стратегическое планирование включает следующие этапы:

а) качественный анализ и моделирование бизнеса будущего;

б) качественный анализ, моделирование бизнеса будущего, разработку функциональной программы;

в) другое.

6. Какие типовые примеры реструктуризации Вам известны?

а) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния;

б) появление новых функций, сценарная реорганизация;

в) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния, появление новых функций, сценарная реорганизация;

г) правильных ответов нет вообще.

7. Какие способы формирования содержательной части должностных инструкций Вам известны:

а) умозрительная корректировка старых документов; составление должностных инструкций по результатам опроса сотрудников на рабочих местах; использование тарифно-квалификационных справочников;

б) дедуктивный (сверху вниз); индуктивный (снизу вверх); «от процессов»;

в) оба ответа а) и б) верны.

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ. ДИАГНОСТИКА И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1. Сущность метода ОСАИ в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:

а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей;

б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур;

- в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур. 2. Существуют способы «обучения» организационной культуры:
- а) только через «инструкции»;
 - б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; по- средством диалога;
 - в) нет правильного ответа.
3. Ключевыми элементами метода ОСАІ являются:
- а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;
 - б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;
 - в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства; управление наемным персоналом; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.
4. Особенности обучающегося подхода:
- а) изменение основной идеи предшествует организационным изменениям; развитие организационной культуры на основе современных коммуникаций и достоверной информации; изменение организационной культуры без каких-либо резких воздействий;
 - б) использование метода ОСАІ;
 - в) диагноз нынешнего состояния организационной культуры;
 - г) все перечисленные ответы верны.
5. Диагностика и изменение организационной культуры осуществляется на основе использования:
- а) корреляционно-регрессионного анализа;
 - б) метода балльной оценки;
 - в) метода балльной оценки и метода статистического анализа (определения средней);
 - г) правильного ответа вообще нет.
6. В диагностике организационной культуры по методу ОСАІ проводится анализ:
- а) по альтернативам «теперь»;
 - б) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;
 - в) по альтернативам SWOT-анализа.
7. Формирование стратегии развития организации на основе проведения SWOT-анализа включает этапы:
- а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;
 - б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;
 - в) правильного ответа нет.
8. В адхократической культуре внимание фокусируется на:
- а) внешних позициях и высокой гибкости и индивидуальности подходов к людям;
 - б) внутренней поддержке в сочетании со стабильностью и контролем;
 - в) гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям;
 - г) внешних позициях в сочетании со стабильностью и контролем.
9. Формирование стратегии развития организации на основе проведения SWOT-анализа включает этапы:
- а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;
 - б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;
 - в) правильного ответа нет.

ТЕМА 7. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1. Концепция оптимизации бизнес-процессов основывается на подходах:
- а) методике быстрого анализа решения (FAST); бенчмаркинге процесса;
 - б) перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса;
 - в) методике быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинге процесса, перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – это:
- а) создание совершенно новых и более эффективных бизнес - процессов;
 - б) использование большого количества инструментов и методов внутри обычной структуры;
 - в) другое.
3. Основными принципами реинжиниринга бизнес-процессов являются:

- а) вовлекать в РБН как можно меньше людей; клиент процесса должен выполнять этот процесс;
- б) обращение с поставщиками как с частью организации; создание множества версий сложных процессов;
- в) уменьшение количества входов в процессы; сохранять децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией;
- г) верны ответы б) и в); д) верны ответы а) и г).

4. Реинжиниринг бизнес-процессов включает следующие этапы:

- а) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов, постижение процесса и перепроектирование процесса;
- б) выявление существующих бизнес-процессов, выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса и перепроектирование процесса;
- в) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов и перепроектирование процесса.

5. На этапе выбора процесса для реинжиниринга используют следующие критерии:

- а) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями;
- б) значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов;
- в) осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент;
- г) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями; значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов; осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент.

ТЕМА 8. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Признаками обучающейся организации, по мнению П. Сенге, являются:

- а) формирование общего видения; индивидуальное мастерство; интеллектуальные (ментальные) модели; командное обучение и системное мышление;
- б) «обучающийся» подход к выработке стратегии, «партиципативная» политика управления, информационная открытость, учет и контроль деятельности организации, внутренний обмен, гибкие механизмы вознаграждения, структура, предоставляющая работникам возможности, постоянное «сканирование» окружающей среды, совместные проекты организации и связанных групп, климат, способствующий обучению, постоянное саморазвитие каждого сотрудника;
- в) верны оба ответа а) и б).

2. В основе концепции «обучающейся организации» П. Сенге лежит идея:

- а) непрерывного изменения организации;
- б) непрерывного образования как персонала, так и организации. Индивидуальное образование персонала – условие необходимое, но не достаточное для генерирования интеллекта всей организации. Важным фактором является не только то, чему и как учатся сотрудники организации, но и то, насколько эффективно они вносят свои знания в организацию;
- в) другое.

3. И. Нонака и Х. Такеучи утверждают, что существуют следующие способы трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

- а) социализация, экстернализация, комбинация и интернализация;
- б) социализация, экстернализация, комбинация;
- в) социализация, экстернализация и интернализация.

4. Социализация – это трансформация знания:

- а) из неформализованного в формализованное;
- б) из формализованного в неформализованное;
- в) из неформализованного в неформализованное.

5. Экстернализация – это трансформация знания:

- а) из неформализованного в формализованное;
- б) из формализованного в формализованное;
- в) из формализованного в неформализованное.

6. Комбинация – трансформация знания:

- а) из формализованного в неформализованное;
- б) из формализованного в формализованное;

- в) из неформализованного в формализованное.
- 7. Интернализация – это трансформация знания:
 - а) из формализованного в формализованное;
 - б) из неформализованного в неформализованное;
 - в) из формализованного в неформализованное.
- 8. Согласно Д. Киму, «обучение» означает:
 - а) приобретение дополнительной информации;
 - б) расширение способности получать в жизни результаты;
 - в) верны оба ответа а) и б).

ТЕМА 9. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Бенчмаркинг – это:
 - а) анализ сильных и слабых сторон организации;
 - б) промышленный шпионаж; в) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных компаний.
2. Основными этапами бенчмаркинга являются:
 - а) выбор продукта, услуги или процесса для сравнения; определение основных критериев оценки; выбор компании или внутрифирменной области для сравнения; сбор информации; анализ показателей и определение возможностей применения полученных данных; адаптация и применение лучших практических разработок;
 - б) бенчмаркинг не имеет этапов проведения;
 - в) другое
3. Какие подходы к бенчмаркингу Вам известны?
 - а) конкурентный и функциональный;
 - б) конкурентный; функциональный, общий и внутренний;
 - в) общий и внутренний.
4. К этапам реализации бенчмаркинг-проекта относят:
 - а) планирование, исследование, наблюдение и улучшение;
 - б) сбор информации, анализ, улучшение;
 - в) сбор информации, анализ, адаптацию и улучшение.
5. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления организационными изменениями может быть представлена как:
 - а) статистический показатель качества процесса или продукта, цель в области совершенствования деятельности и система менеджмента;
 - б) политика развития предприятия;
 - в) только как статистический показатель.
6. Концепция «Шесть сигм» как цель предполагает:
 - а) отношение сотрудников к выполняемой работе;
 - б) регулярную отчетность менеджеров;
 - в) что компания, чтобы снизить возможные дефекты, задает уровень допустимого стандартного отклонения.
7. Сбалансированная система показателей направлена:
 - а) на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов;
 - б) на процесс разработки стратегии организации;
 - в) верны оба ответа а) и б).

Примерные задания для тренингов, деловых игр и кейс-методов

Деловая игра «Будущее плазмы»

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

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

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла \$17–20 тыс. Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен, – деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И

переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок, – офис, реклама, магазины», – не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3–3,5 тыс.

Как отличиться. Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента. Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», – поясняет господин Цыганов.

Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо... Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens,

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

Без опоры

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды.

Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет.

Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать».

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Что может послужить причиной изменений в компании?
3. Привести примеры внутренних и внешних причин преобразования.

Кейс «Уходя, уходи...»

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании V.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и

организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

Высокий уровень заработной платы;

Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);

Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;

Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения. Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам. Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность

бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для:
недопущения ситуации сопротивления;
предотвращения сопротивления.

**Примерные вопросы и задания для промежуточной аттестации
Перечень вопросов к экзамену (ОК-3, ПК-6)**

Тема 1. Закономерности развития организации

1. Особенности организации как социально-экономической системы.
2. Характеристика внешней среды организации.
3. Характеристика внутренней среды организации.
4. Определение специфических факторов, влияющих на развитие организации.
5. Характеристика изменений в организации на различных уровнях изменений.

Тема 2. Модели организационного развития организации.

1. Характеристика развития организации.
2. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.
3. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.
4. Характеристика проблем развития в модели Адизеса.
5. Модель системной технологии вмешательства.

Тема 3. Организационное сопротивление изменениям.

1. Основные причины сопротивления изменениям в организации.
2. Сравнительный анализ методов преодоления сопротивления изменениям.
3. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления.
4. Ресурсная поддержка изменениям.

Тема 4. Технологии организационных изменений.

1. Система управления организацией по целям. Достоинства и трудности внедрения.
2. Командообразование.
3. Межгрупповое конфронтационное совещание.
4. Психологические и организационные последствия командообразования.

Тема 5. Реструктуризация организаций.

1. Общая характеристика организационной структуры организации.
2. Достоинства и недостатки различных видов организационных структур.
3. Этапы изменения организационной структуры организации.
4. Основные проблемы при проведении реструктуризации организации.

Тема 6. Всеобщее управление качеством как метод организационного изменения.

1. Развитие подхода к управлению качеством в менеджменте.
2. Основные положения концепции TQM.
3. Использование стандартов ИСО как инструмента организационного изменения.

Тема 7. Концепция обучающейся организации.

1. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
2. Признаки обучающейся организации.
3. Индивидуальное и организационное обучение

Тема 8. Всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений.

1. Развитие подхода к управлению качеством в менеджменте.
2. Основные положения TQM.
3. Практика применения концепции TQM на российских предприятиях.
4. Стандарты серии ИСО 9000 как инструменты организационных изменений.

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

Критерии оценки знаний студентов на экзамене

Оценки «отлично» заслуживает студент, за реализацию всех необходимых компетенций при ответах на вопросы экзаменационного билета: студент показал всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала. Правильно решена задача. Соблюдаются нормы литературной и профессиональной речи, подтвердив своими ответами сформированность компетенций, предусмотренных ФГОС (высокий уровень).

Оценки «хорошо» заслуживает студент обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности. Задача решена с несущественными ошибками в расчетах. Студент подтвердил своими ответами сформированность компетенций, предусмотренных ФГОС, на достаточном уровне.

Оценка «удовлетворительно». Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между государственными, политическими и экономическими явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, а имеющиеся практические навыки с трудом позволяют решать конкретные задачи с существенными ошибками в расчетах. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной и профессиональной речи, демонстрируя тем самым частичную (на среднем уровне) сформированность компетенций, предусмотренных ФГОС.

Оценка «не удовлетворительно» выставляется студенту, который не справился с 61% вопросов и заданий билета, в ответах на другие вопросы допустил существенные ошибки. Не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем. Целостного представления о взаимосвязях, компонентах, этапах изучения дисциплины у студента нет, что демонстрирует несформированность у студента соответствующих компетенций, предусмотренных ФГОС.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

7.1. Перечень рекомендуемой литературы

Основная литература

1.Блинов А.О. Управление изменениями / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. - М.:Дашков и К, 2017. - 304 с.: ISBN 978-5-394-02291-3[Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.znanium.com>]

2.Кожевина О.В. Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В., 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-16-009813-5[Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.znanium.com>]

Дополнительная литература:

1.Егоршин А.П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.znanium.com>]

2.Резник С.Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб. пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 2-е изд., стереотип. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.znanium.com>]

3.Нижегородцев Р.М. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 263 с. — (Научная мысль). [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.znanium.com>]

4.Зуб А.Т. 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 [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.znanium.com>]

7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Интернет-ресурсы:

1. www.orgsistemtoday.com
2. www.marketingmag.com
3. www.salesandmarketing.com
4. www.rbk.ru
5. www.comcon-2.ru

7.3. Электронные библиотечные ресурсы:

1. Электронно-библиотечная система ГидроМетеоОнлайн- <http://elib.rshu.ru/>
2. Информация электронной библиотечной системы <http://znanium.com/>
3. Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru>
4. Издательство ЮРАЙТ <https://biblio-online.ru/>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс.

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

В качестве материально-технического обеспечения изучения дисциплины «Управление изменениями» используются мультимедийные средства; наборы слайдов и научно - познавательных фильмов; описание деловых игр; демонстрационные приборы; средства мониторинга. Аудитории оснащены видеопроjectionным оборудованием, средствами звуковоспроизведения, экраном, наборы слайдов и персональными компьютерами с выходом в сеть Интернет и т.п.

9. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом учитываются рекомендации, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда.

При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.

Аннотация рабочей программы «Управление изменениями»

Дисциплина «Управление изменениями» является одной из базовых дисциплин блока 1 подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Финансовый менеджмент». Дисциплина нацелена на формирование общекультурных компетенция ОК-3 и профессиональных компетенций ПК-6 выпускника.

Содержание дисциплины:

Особенности организации как социально-экономической системы.

Системный подход к построению организаций. Характеристика основных и элементов и связей в организации. Влияние внешней среды на формировании организации. Внешние причины организационных изменений. Цели развития. Роль менеджмента в обеспечении организационных изменений. Основные компоненты организационных изменений.

Закономерности развития организации.

Размер организации. Характеристики больших и малых организаций. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

Принципы управления изменениями.

Сущность и история развития теории организационных изменений. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований в организации. Причины сопротивления изменениям. Виды сопротивлений: социальные и технологические. Методы преодоления сопротивлений изменениям. Модели организационных изменений.

Модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Теория E и теория O организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка. Модель «от хорошего к великому» Дж. Коллинза.

Реструктуризация управления организаций. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур управления. Анализ организационной структуры компании. Этапы разработки «Положение об организационной структуре» компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией.

Реинжиниринг бизнес-процессов.

Процессный подход к управлению организацией. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Выбор бизнес-процессов для проведения реинжиниринга. Принципы реинжиниринга. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы внедрения процессного подхода к управлению. Всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений. Развитие подхода к управлению качеством в менеджменте. Основные положения TQM. Практика применения концепции TQM на российских предприятиях. Стандарты серии ИСО 9000 как инструменты организационных изменений.

Создание обучающейся организации.

Концепция обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. Признаки обучающейся организации Сенге. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

Инструменты проведения организационных изменений.

Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений. Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, семинары, коллоквиумы, самостоятельная работа студента, консультации. Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования; рубежный контроль в форме тестирования, контрольных работ, семинаров и промежуточный контроль в форме зачета с оценкой.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (6 часов), практические (12 часов), и (189 час) самостоятельной работы студента.