

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»
Информация о владельце:
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.08.2023 20:01:57
Уникальный программный ключ:
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbc652d927620ac07f8fdabb79
Рассмотрено и одобрено на заседании
учебно-методического совета

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе



Н.О. Минькова

личная подпись инициалы, фамилия

« 13 » марта 2023 г.

Протокол № 5 от 13.03.2023

Председатель совета



Н.О. Минькова

личная подпись инициалы, фамилия

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Управление изменениями

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.04.02 Менеджмент
(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Общий и стратегический менеджмент
(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 4 (з.е.)

Всего учебных часов: 144 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	4	4	4

Москва 2023 г.

Год начала подготовки студентов - 2023

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	овладение практическими знаниями и получение практических навыков по организации процесса управления изменениями с учетом использования технологий риск-менеджмента
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> -получение теоретических и методологических основ управления организационными изменениями; -освоение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений; -изучение форм и методов проведения изменений в организации; -рассмотрение особенностей проведения изменений применительно к отдельным функциональным блокам; -формирование навыков определения необходимости проведения организационных изменений, диагностики состояния организации, работы с сопротивлением персонала, командообразования; -выработка навыков формирования стратегий и планов проведения организационных изменений как долгосрочного, так и краткосрочного характера; -формирование умений и выработка навыков применения показателей эффективности работы сотрудников компании при оценке выполнения ими стратегических и операционных задач по управлению изменениями компании с учетом требований, стандартов и правил риск-менеджмента; -приобретение студентами целостного представления и получение ими соответствующих знаний, умений и навыков по использованию системы, стандартов и правил риск-менеджмента для стратегического и операционного управления изменениями компании.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> Кросс-культурный менеджмент Риск-менеджмент Система сбалансированных показателей Стратегический менеджмент Управление качеством (продвинутый уровень) Управление персоналом (продвинутый уровень) Управление проектами (продвинутый уровень)
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Государственная итоговая аттестация

3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
	ПК2	Способен осуществлять стратегическое управление процессами планирования и организации объектов профессиональной деятельности	

ПК-2.1	Знать: основные подходы к стратегическому управлению, методы планирования и прогнозирования в профессиональной деятельности	обладает знанием основных подходов, методов, способов стратегического планирования, управления и прогнозирования в сфере управления изменениями в организации; знанием методик стратегического планирования и прогнозирования управления изменениями в деятельности организации; знанием алгоритмов и технологий формирования целей и обоснования решений по управлению изменениями в организации	Тест
ПК-2.2	Уметь: принимать управленческие решения, разрабатывать планы и прогнозы в профессиональной деятельности	обладает умением принимать управленческие решения, разрабатывать планы и прогнозы по управлению изменениями в организации на основе использования технологий моделирования изменений, методологии обоснования программ и проектов реализации изменений, подготовки команд по управлению изменениями	Выполнение реферата
ПК-2.3	Владеть: навыками принятия управленческих решений и организации планирования и прогнозирования в профессиональной деятельности	обладает навыками принятия управленческих решения, разработки планов и прогнозов по управлению изменениями в организации на основе использования технологий моделирования изменений, методологии обоснования программ и проектов реализации изменений, подготовки команд по управлению изменениями	Опрос
ПК3 Способен оценить управленческие решения с позиции риск-менеджмента			
ПК-3.1	Знать: основные теории и подходы риск-менеджмента	обладает знанием процессов, методов и технологий, используемых в системе управления изменениями; знанием технологий анализа, обоснования вариантов решений и формирования моделей управления изменениями в организации; знанием теории и методологии риск-менеджмента при обосновании, разработке и принятии управленческих решений в сфере управления изменениями в организации	Тест
ПК-3.2	Уметь: анализировать внутренний и внешний контекст функционирования организации и устанавливать связи с процессом управления рисками	обладает умением применять процессы, методы и технологии, используемых в управлении изменениями для осуществления анализа внешней и внутренней среды для подготовки решений по управлению изменениями; умением обоснования вариантов решений и формирования моделей изменений для последующей реализации и выполнения решений и стратегий по осуществлению изменений; умением оценивать риски и их последствия при принятии и реализации решений по управлению изменениями	Эссе

ПК-3.3	Владеть: навыками постановки задач для ключевых участников процесса управления рисками	владеет навыками применения технологий и методов по реализации управленческих решений по управлению изменениями; навыками постановки и доведения решений и задач по управлению изменениями до исполнителей; навыками учета и контроля рисков при реализации исполнителями решений по управлению изменениями в организации	Кейс
ПК4 Способен определять ключевые показатели эффективности деятельности работников на основе стратегических и операционных задач в области риск-менеджмента			
ПК-4.1	Знать: основные нормы корпоративного управления и корпоративной культуры	обладает знанием требований, методов, способов, технологий и процессов управления изменениями компании; знанием ключевых критериев и показателей оценки эффективности организационных изменений компании; знанием ключевых показателей эффективности деятельности работников компании при оценке выполнения ими стратегических и организационных задач при осуществлении организационных изменений с учетом требований риск-менеджмента	Тест
ПК-4.2	Уметь: определять различные сферы применения риск-менеджмента	обладает умением осуществлять процессы стратегического и операционного управления изменениями с учетом требований риск-менеджмента ; умением применять технологии подготовки, разработки и реализации стратегических и операционных решений по управлению изменениями с учетом требований риск-менеджмента	Выполнение реферата
ПК-4.3	Владеть: навыками определения ключевых показателей эффективности деятельности работников на основе стратегических и операционных задач в области риск-менеджмента	владеет навыками учета требований и применения технологии и способов ведения процессов стратегического и операционного управления изменениями; навыками применения ключевых показателей эффективности деятельности работников компании при оценке выполнения ими стратегических и организационных задач в сфере управления изменениями с учетом требований риск-менеджмента	Кейс

4. Структура и содержание дисциплины

Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
---	---------------	------------	------------	------------

1.	Природа, источники и необходимость проведения изменений	<p>Место изменений в деятельности предприятия и их значения. Понятие и природа изменений.</p> <p>Изменения, нововведения, превращения.</p> <p>Источники изменений.</p> <p>Теории объяснения источников изменений.</p> <p>Изменения и стабильность. Типы изменений.</p> <p>Специфические цели изменений. Основные особенности организационных изменений.</p> <p>Политика изменений и ее основные принципы.</p> <p>Трудности осуществления изменений в современных условиях. Риски, возникающие в условиях необходимости изменений.</p> <p>Классификация рисков исходя из возможных типов изменений.</p> <p>Потенциальные риски, оцениваемые в условиях планирования целей и задач организационных изменений.</p> <p>Потенциальные риски, оцениваемые при трудностях осуществления организационных изменений.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.2.2, 9.1.3, 9.2.3, 9.2.4	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
2.	Виды изменений	<p>Классификация изменений. Уровни изменений.</p> <p>Взаимосвязь между уровнями изменений.</p> <p>Индивидуальные планы управления улучшением работы. Теории обучения.</p> <p>Влияние индивидуумов на динамику команды.</p> <p>Формирование команды. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям. Базовые модели изменений: эволюционные и революционные изменения.</p> <p>Классификация рисков применительно к различным типам изменений. Взаимосвязь между рисками и уровнем изменений.</p> <p>Типы рисков применительно в базовым моделям изменений. Технология обоснования рисков применительно к базовым моделям изменений: эволюционным и революционным.</p> <p>Учет рисков при формировании команды изменений.</p> <p>Учет рисков, учитываемых в процессе адаптации команды к организационным изменениям.</p> <p>Обоснование вероятности и потенциальных размеров рисков на различных уровнях изменений.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.2.2, 9.1.3, 9.2.3, 9.2.4	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3

3.	Руководство и лидерство в управлении изменениями	<p>Роль руководства в управлении изменениями. Требования к менеджеру по изменениям. Компетенции менеджера по изменениям. Менеджер и лидер. Необходимость формирования лидерских навыков у менеджеров по изменениям. Особенности мышления лидеров. Ожидание лидеров от высшего руководства. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям: личность лидера, общая ситуация, стиль лидерства и управления. Основные качества лидеров изменений. Типы ситуаций, которые имеют отношение к эффективности лидерских позиций. Подходы к выделению стилей управления. Учет рисков исходя из требований к менеджеру по изменениям. Требования в сфере риск-менеджмента, необходимые менеджеру по изменениям. Навыки риск-менеджмента в компетенциях менеджера по изменениям. Учет рисков у различных типов лидеров по изменениям. Учет рисков с позиции лидерства и управления при проведении изменений. Учет рисков при выделении различных стилей управления в процессе проведения изменений. Учет рисков при различных типах ситуаций и различных типах лидерства в процессе проведения изменений. Оценка эффективности менеджера как лидера с позиции учета требований риск-менеджмента. Подходы к учету и обоснованию рисков у менеджеров и лидеров по изменениям.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.2.2, 9.1.3, 9.2.3, 9.2.4	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3
----	--	---	---	--

4.	<p>Модели управления изменениями</p>	<p>Модели изменений поведения человека. Сравнительная характеристика моделей. Условия, необходимые для изменения мировоззрения и поведения человека. Управление изменениями с помощью моделей человеческих систем. Модели организационных изменений. Цикл изменений. Процесс управления изменениями. Основные этапы процесса управления изменениями: подготовка к изменениям и их планированию, реализация изменений, контроль внедрения изменений и адекватное реагирование. Сравнение характера рисков при различных моделях изменений. Технологии учета и обоснования рисков в различных моделях организационных изменений. Учет величин, вероятности и последствий рисков в процессе подготовки организации к изменениям. Учет величин, вероятности и последствий рисков в процессе подготовки персонала к изменениям. Учет и контроль рисков на всех этапах процесса управления изменениями. Оценка влияния моделей поведения персонала и индивидов организации на риски в процессе организационных изменений. Обоснование технологии реагирования на рисковые ситуации в процессе осуществления этапов управления изменениями.</p>	<p>9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.2.2, 9.1.3, 9.2.3, 9.2.4</p>	<p>ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3</p>
----	--------------------------------------	---	--	---

5.	Подготовка к изменениям и их планированию	<p>Место процедур подготовки и планирования в процессе управления изменениями. Определение необходимости осуществления изменений и формулировки целей изменений.</p> <p>Создание команд по управлению изменениями.</p> <p>Рабочие группы в управлении изменениями.</p> <p>Правила формирования рабочих групп.</p> <p>Роли в рабочих группах: заказчик, консультант, руководитель рабочей группы, участник рабочей группы, эксперт. Задачи, которые решаются рабочими группами.</p> <p>Организационная диагностика: необходимость проведения и содержание. Принятие решения относительно оптимального варианта изменений.</p> <p>Разработка проекта изменений. Подходы к проектированию изменений. Основные задания проекта изменений. Структура проекта изменений.</p> <p>Определение готовности к изменениям. Матрица готовности работников к изменениям. Подготовка к внедрению изменений.</p> <p>Разработка программы изменений и графиков внедрения проекта. Ресурсное обеспечение реализации проекта.</p> <p>Подготовительная работа с персоналом: ознакомление работников с проектом изменений, обучение работников, разработка системы мотивации.</p> <p>Оценка причинно-следственных связей целей изменений и рисков реализации целей при обосновании планов изменений.</p> <p>Оценка вероятности наступления риска и потенциальных величин рисков последствий при обосновании планов изменений.</p> <p>Обучение команд по управлению изменениями основам применения риск-менеджмента при разработке проектов изменений.</p> <p>Учет и обоснование потенциальных рисков при осуществлении организационной диагностики по обоснованию необходимости проведения изменений.</p> <p>Обоснование рисков при определении готовности к изменениям организации и ее работников.</p> <p>Оценка величин, вероятности и последствий рисков при подготовке проекта и программы изменений в организации.</p> <p>Оценка рисков в процессе расчета потребности в ресурсах, необходимых для реализации проекта изменений.</p> <p>Оценка рисков при разработке системы мотивации персонала для его участия в организационных изменениях.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.2.2, 9.1.3, 9.2.3, 9.2.4	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
6.	Механизм реализации изменений и их	„Трехмерное пространство" процесса трансформации : "сверху вниз", снизу вверх", "горизонтальная ось"	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2,	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3

контроль	<p>(межфункциональная). Интегрированный подход к реализации изменений. Понятие механизма реализации изменений. Структура механизма реализации изменений. Виды ресурсов предприятия. Потенциал предприятия. Виды компетенций. Понятие ключевых компетенций. Подходы к выявлению ключевых компетенций. Взаимосвязь внутренних условий предприятия. Управление ресурсно-компетентностной базой в процессе реализации изменений. Понятие организационной структуры предприятия (ОСУ). Место ОСУ в реализации изменений. Факторы выбора ОСУ. Виды ОСУ. Сравнительная характеристика традиционных и адаптивных ОСУ. Преимущества и недостатки разных ОСУ. Современные направления развития ОСУ. Изменения в ОСУ для наилучшей реализации изменений. Социально-психологическое обеспечение реализации изменений. Понятие организационной культуры. Элементы организационной культуры. Модели организационной культуры. Виды организационной культуры. Уровни организационной культуры. Первичные и вторичные факторы, которые влияют на формирование организационной культуры. Этика и культура организации. Управление организационной культурой в процессе проведения изменений. Основные принципы успешного изменения культуры. Управленческая составляющая. Подходы к управлению дискретными изменениями И. Ансоффа. Стили проведения изменений по Виханскому. Стратегии осуществления изменений. Подходы к управлению изменениями в зависимости от стиля управления, который используется на предприятии, и степени привлечения работников к осуществлению изменений. Контроль реализации изменений и реагирования. Включение риск-менеджмента в состав компетенций менеджеров по управлению изменениями. Включение рисков в структуру механизма реализации изменений. Обоснования величины, вероятности и последствий риска при проектировании организационной культуры в процессе изменений. Учет рисков при обосновании выбора типа ОСУ в процессе реализации механизма изменений. Выбор методов управления рисками при</p>	<p>9.2.2, 9.1.3, 9.2.3, 9.2.4</p>	<p>ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3</p>
----------	--	--	---------------------------------------

		<p>проектировании организационной структуры управления в процессе изменений. Выбор методов управления рисками при выборе стилей управления в процессе проведения изменений. Обоснования величины, вероятности и последствий риска при выборе стратегий осуществления изменений. Обоснования величины, вероятности и последствий риска в процессе контроля изменений и реагирования на осуществление изменений. Оценка рисков при обосновании потенциала</p>		
--	--	---	--	--

предприятия при достижении целей изменений.

7.	Управление сопротивлением изменениям	<p>Природа и феномен сопротивления изменениям.</p> <p>Причины возникновения сопротивления.</p> <p>Симптомы и признаки сопротивления изменениям.</p> <p>Сопротивление и скорость изменений.</p> <p>Сопротивление и власть. Типы работников в зависимости от их отношения к изменениям.</p> <p>Управление изменениями через поведение.</p> <p>Виды сопротивления изменениям.</p> <p>Индивидуальное, групповое сопротивление и сопротивление системы.</p> <p>Формы сопротивления.</p> <p>Свойства сопротивления. Основные стадии сопротивления изменениям.</p> <p>Место управления сопротивлением изменениям в процессе управления изменениями. Модель управления сопротивлением изменениям.</p> <p>Факторы преодоления сопротивления стратегическим изменениям.</p> <p>Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям. Универсальные методы преодоления сопротивления (информирование и общение, участие и привлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение). Подходы к управлению сопротивлением стратегическими изменениями.</p> <p>Оценка уровня рисков при возникновении сопротивления персонала изменениям.</p> <p>Оценка вероятности, величины и последствий рисков при применении различных моделей нейтрализации сопротивления персонала изменениям.</p> <p>Методы управления рисками при нейтрализации сопротивления персонала изменениям.</p> <p>Оценка уровня рисков и выбор методов управления рисками при преодолении сопротивления персонала стратегическим изменениям.</p> <p>Функции риск-менеджмента менеджера по управлению изменениями при решении проблем преодоления сопротивления персонала изменениям.</p> <p>Технологии оценки негативных последствий рисков при различных уровнях сопротивления персонала изменениям.</p> <p>Технология просчета рисков при обосновании стратегических решений по управлению изменениями.</p>	<p>9.1.1,</p> <p>9.2.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4</p>	<p>ПК-3.1</p> <p>ПК-3.2</p> <p>ПК-3.3</p> <p>ПК-4.1</p> <p>ПК-4.2</p> <p>ПК-4.3</p>
----	--------------------------------------	--	--	---

8.	Традиционные и современные методы управления изменениями	<p>Методы, ориентированные на людей и культуру. Характеристика этих методов. Методы, ориентированные на задание и технологии: проектирование работ, техническая социосистема, кружки качества, анализ стоимости. Методы, ориентированные на структуру и стратегию: адаптивные организационные структуры, стратегические изменения. Современные методы управления изменениями. Аутсорсинг: виды и особенности применения. Бенчмаркинг и специфика его использования в управлении изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов. Система управления бизнес-процессами. Тотальное управление качеством. Области и проблемы применения методов управления изменениями. Предпосылки изменений. Крайние подходы к управлению изменениями: организационное развитие и хозяйственный реинжиниринг. Сравнительная характеристика крайних подходов. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями. Использование технологий риск-менеджмента при обосновании и выборе методов управления изменениями. Обоснование величины, вероятности наступления и последствий рисков при осуществлении реинжиниринга бизнес-процессов. Обоснование величины, вероятности наступления и последствий рисков при осуществлении организационного развития предприятия. Выбор методов управления рисками при применении различных методов управления изменениями. Функции риск-менеджмента, осуществляемые менеджером по изменениям при организационном развитии и реинжиниринге бизнес-процессов.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.2.2, 9.1.3, 9.2.3, 9.2.4	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
----	--	--	---	--

9.	Организационное развитие	<p>Понятие организационного развития. Модель организационного развития. Модель организационного развития Л. Грейнера. Модель развития предприятия согласно теории фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ). Организационное развитие как сочетания организационно-структурной и социально-психологической составляющей, которые обеспечивают эффективность изменений. Предпосылки и ценности организационного развития: люди как индивидуумы, как члены групп, как члены организации. Концепция организационного развития. Условия организационного развития. Средства достижения организационного развития. Этапы организационного развития. Использование технологии риск-менеджмента как составная часть модели организационного развития. Методология учета и обоснования рисков при разработке концепции организационного развития. Выбор методов управления рисками при обосновании проектов организационного развития. Особенности учета и управления рисками для различных моделей организационного развития.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.2.2, 9.1.3, 9.2.3, 9.2.4	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
10.	Реинжиниринг бизнес-процессов	<p>Сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Ситуации применения и условия проведения реинжиниринга. Виды реинжиниринга. Бизнес-процессы. Виды бизнес-процессов. Участники бизнес-процессов. Управление бизнес-процессами. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов. Проект реинжиниринга бизнес-процессов, особенности его разработки. Создание карты процесса. Инструментарий реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Методы совершенствования процессов. Управление изменениями в реинжиниринге бизнес-процессов. Использование технологии риск-менеджмента как составная часть моделирования реинжиниринга бизнес-процессов Методология учета и обоснования рисков при разработке проекта реинжиниринга бизнес-процессов. Выбор методов управления рисками при обосновании применяемых методов реинжиниринга бизнес-процессов. Особенности учета и управления рисками для различных типов проектов реинжиниринга бизнес-процессов.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.2.2, 9.1.3, 9.2.3, 9.2.4	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

11.	Изменения в стратегии предприятия	<p>Взаимосвязь стратегии и стратегических изменений. Формы стратегических изменений: трансформация, реструктуризация, реорганизация. Сущность реструктуризации. Причины реструктуризации. Методы и средства реструктуризации. Формы реструктуризации: усовершенствование, перестройка, реинжиниринг. Проблемы и факторы успеха реструктуризации. Основные этапы реструктуризации. Формы реорганизации: слияние, поглощение, присоединение, разделение, выделение, превращение. Общие стратегии развития предприятия: стратегии роста, стабилизации, сокращения, комбинированные стратегии. Стратегия интенсивного роста и специфика изменений, обусловленных ею. Интеграционные процессы и изменения. Мотивы интеграции. Факторы успеха и провала интеграции. Формы объединений. Процессы диверсификации и изменения. Причины диверсификации. Факторы успеха и провала диверсификации. Способы диверсификации. Подходы к управлению реализацией стратегических изменений фирмы ADL. Стратегии внедрения изменений в зависимости от состояния предприятия: опережающая стратегия, стратегия развития, стратегия оптимизации, стратегия перестройки, стратегия сокращения и распродажи. Выбор стратегии. Технологии учета рисков при обосновании стратегических изменений бизнеса. Методология обоснования величины, вероятности и последствий рисков при принятии стратегических решений по управлению изменениями. Технология расчета рисков при проведении стратегического анализа внешней и внутренней среды для обоснования целей стратегических изменений бизнеса. Обоснование методов управления рисками при реализации стратегий управления изменениями. Функции риск-менеджмента менеджера по управлению изменениями в процессе осуществления стратегических изменений.</p>	9.1.1, 9.2.1, 9.1.2, 9.2.2, 9.1.3, 9.2.3, 9.2.4	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
-----	-----------------------------------	--	---	--

Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

Форма обучения: очная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	3	2	0	1	6
2.	3	2	0	1	6
3.	4	2	0	2	6

4.	4	2	0	2	6
5.	3	1	0	2	6
6.	3	1	0	2	6
7.	4	2	0	2	6
8.	4	2	0	2	6
9.	4	2	0	2	6
10.	4	2	0	2	6
11.	4	2	0	2	8
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	44	20	0	20	100

Форма обучения: очно-заочная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	3	1	0	2	8
2.	3	1	0	2	8
3.	3	1	0	2	6
4.	4	2	0	2	6
5.	4	2	0	2	6
6.	3	2	0	1	6
7.	3	1	0	2	6
8.	3	2	0	1	6
9.	4	2	0	2	6
10.	4	2	0	2	6
11.	4	2	0	2	6
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	42	18	0	20	102

Форма обучения: заочная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1	1	0	0	8
2.	1	1	0	0	9
3.	1	1	0	0	9
4.	1	1	0	0	9
5.	1	1	0	0	8

6.	2	1	0	1	9
7.	2	0	0	2	8
8.	1	0	0	1	8
9.	2	0	0	2	8
10.	2	0	0	2	8
11.	2	0	0	2	8
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	20	6	0	10	124

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины обучающемуся необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе обучающегося. На лекциях обучающиеся получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение обучающихся сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, обучающемуся следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов обучающихся.

Самостоятельная работа

Обучающийся в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа обучающихся играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих обучающихся к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду.

Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает обучающийся, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине обучающемуся необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии обучающемуся следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

Тест для формирования «ПК-2.1»

Вопрос №1 .

Типология видов организационных изменений

Варианты ответов:

1. не имеет смысла при планировании и проведении изменений
2. имеет практическое и теоретическое значение
3. представляет интерес для студентов

Вопрос №2 .

Директивная стратегия организационных изменений используется

Варианты ответов:

1. в кризисных ситуациях, жестких условиях
2. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
3. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

Вопрос №3 .

Нормативная стратегия организационных изменений используется

Варианты ответов:

1. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
2. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
3. в кризисных ситуациях, жестких условия

Вопрос №4 .

Проекты организационных изменений

Варианты ответов:

1. не требуют программного обеспечения
2. требуют программного обеспечения
3. не имеют возможности пользоваться современными ИТ

Вопрос №5 .

Результативность организационных изменений измеряется

Варианты ответов:

1. качественными показателями
2. количественными и качественными показателями
3. количественными показателями

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «ПК-2.2»

1. Типы организационных изменений
2. Стратегии изменений
3. Уровни проведения изменений
4. Стили проведения изменений в организации
5. Уровни изменений в организации
6. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
7. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера
8. «Естественные законы»: суть процесса преобразований
9. «Штурманская карта»: суть процесса преобразований
10. «Трехмерное пространство»: суть процесса преобразований
11. Модель управления организационными изменениями К. Левина
12. Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера
13. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнинга
14. Теория Е и теория О организационных изменений
15. Модель «кривой перемен» Дж. Дака
16. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Д. Келли
17. Методы управления изменениями
18. Модель управления изменениями «EASIER»
19. Концепция «Шесть сигм»
20. Оценка эффективности управления организационными изменениями

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Опрос для формирования «ПК-2.3»

1. Модель изменений К. Левина.
2. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
3. Модель изменений Р. Бекхарда.
4. Подходы к управлению изменениями по К. Тюрли.
5. Условия и ограничения применения подходов к управлению.
6. Преимущества и недостатки применения подходов к управлению изменениями.
7. Модель управления изменениями И. Ансоффа, теория Е и теория О организационных изменений.
8. Модель «кривой перемен» Дж. Дака и этапы изменений Дж. Коттера.
9. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
10. Концепция преобразующего менеджмента Л.Д. Гительмана.
11. Основные стратегии организационных изменений
12. Использование модели «переходного периода»
13. Использование модели «постепенного наращивания»
14. Модель «EASIER»
15. Стратегический континуум
16. Мониторинг и контроль процесса изменений
17. Организационный анализ предприятий
18. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на вопросы, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал
Удовлетворительно	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданных вопросов, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил, не умеет достаточно обосновать свои суждения и привести примеры, излагает материал непоследовательно и допускает ошибки

Хорошо	Обучающийся дает правильные ответы на вопросы, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения
Отлично	Обучающийся полно и аргументировано отвечает на вопросы, обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно

Тест для формирования «ПК-3.1»

Вопрос №1 .

Если влияние риска на проект изменений сильное

Варианты ответов:

1. от изменений следует оказаться
2. от изменений не следует отказываться
3. для принятия решения требуется дополнительная информация

Вопрос №2 .

Методы нейтрализации рисков в проектах изменений

Варианты ответов:

1. экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности
2. выделение ресурсов для устранения рисков
3. избегание, снижение, страхование, перемещение

Вопрос №3 .

Диагностика -

Варианты ответов:

1. анализ производственной деятельности
2. анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
3. анализ кадрового состава

Вопрос №4 .

Для анализа и оценки рисков в проектах изменений

Варианты ответов:

1. используется стандартный инструментальный риск-менеджмента
2. используется особый инструментальный
3. используется экспертный анализ

Вопрос №5 .

Если вероятность наступления риска высокая

Варианты ответов:

1. для принятия решения требуется дополнительная информация
2. от изменений не следует отказываться
3. от изменений следует оказаться

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
---------	--

Эссе для формирования «ПК-3.2»

1. Особенности основных объектов изменений в организациях.
2. Модель контекстуального пространства организационных изменений в отрасли
3. Модели контекстуально-целостных решений по управлению изменениями в Российских компаниях.
4. Три класса ключевых подходов к изменениям: изменения структур, социальные техники, изменение организационных культур.
5. Подход И. Адизеса к управлению изменениями на примере Российских компаний.
6. Анализ и типология организационных «беспорядков».
7. Понятие ограниченных и неограниченных проблем. Применение «Калейдоскопа» изменений в конкретной компании.
8. Идея сочетания моделей изменений и подходов к переменам.
9. Логика системного анализа проблем и выработки решений в Российских компаниях.
10. Идея типологии организаций как системных классов, различающихся по уровням развития.
11. Возможности и ограничения организаций на различных эволюционных этапах.
12. Дилеммы и современные подходы к конфликтам изменений.
13. Значение командных технологий в управлении изменениями в конкретной компании.
14. Риски организационных изменений современных европейских компаний.
15. Риски организационных изменений в современных российских компаниях.
16. Применения риск-менеджмента при разработке решений по управлению изменениями в российских компаниях
17. Применения риск-менеджмента при разработке решений по управлению изменениями в иностранных компаниях .
18. Технологии учета рисков при разработке решений по управлению организационными изменениями в компании.
19. Сравнительный характер рисков при различных моделях управления изменениями в компаниях.
20. Негативные последствия наступления рисков при неверных стратегиях реализации изменений в компаниях.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Тема эссе не раскрыта, отсутствует связь между частями работы; выводы не вытекают из основной части
Удовлетворительно	Тема раскрывается не полностью, допущены отклонения от нее или отдельные ошибки в изложении фактического материала; обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения; материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения последовательности выражения мыслей; выводы не полностью соответствуют содержанию основной части
Хорошо	Достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее; обнаруживаются хорошие знания материала и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей, а также делать выводы и обобщения; логическое и последовательное изложение текста работы; написано правильным литературным языком, стилистически соответствует содержанию; имеются единичные фактические неточности, незначительные нарушения последовательности в изложении мыслей; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части

Отлично	Содержание работы полностью соответствует теме; глубоко и аргументировано раскрывается тема, что свидетельствует об отличном знании проблемы и дополнительных материалов, необходимых для ее освещения; стройное, логическое и последовательное изложение мыслей; написано правильным литературным языком и стилистически соответствует содержанию; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части
---------	---

Кейс для формирования «ПК-3.3»

Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината.

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

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

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

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

Вопросы к кейс-ситуации:

1 На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2 Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

3 Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

4 Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5 Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?

6 Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	<p>Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений</p>
---------	--

Тест для формирования «ПК-4.1»

Вопрос №1 .

Модель Коттера

Варианты ответов:

1. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
2. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
3. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

Вопрос №2 .

Проводник изменений - это

Варианты ответов:

1. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
2. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
3. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

Вопрос №3 .

Соппротивление изменениям

Варианты ответов:

1. вызывается субъективными причинами
2. результат плохого менеджмента
3. всегда сопутствует любым изменениям

Вопрос №4 .

"Алмаз" Левитта

Варианты ответов:

1. описывает основные этапы проведения изменений
2. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
3. описывает текущее состояние и основные направления изменений

Вопрос №5 .

Команда проекта организационных изменений подбирается по

Варианты ответов:

1. личностным характеристикам
2. профессиональным признакам
3. профессиональным и личностным характеристикам

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «ПК-4.2»

1. Причины сопротивления переменам
2. Подходы к преодолению сопротивления переменам
3. Причины сопротивления переменам: характеристика личных и структурных барьеров
4. Этапы и процедуры управления сопротивлением
5. Принципы проведения успешных изменений
6. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
7. Формирование команды стратегических изменений
8. Причины создания коллектива в условиях изменений
9. Принципы и стадии создания команд в условиях изменений
10. Основные этапы развития команды изменений
11. Роли членов эффективной команды
12. Условия и факторы повышения эффективности работы команды в условиях изменений
13. Характеристики лидера команды стратегических изменений
14. Причины возникновения неэффективных команд в изменениях
15. Риски сопротивления персонала изменениям
16. Технологии риск-менеджмента, используемые при преодолении сопротивления персонала изменениям
17. Виды рисков, возникающие при наличии сопротивления персонала изменениям.
18. Риски в создании команды по изменениям.
19. Риски, возникающие в процессе работы неэффективных команд в изменениях.
20. Технология оценки эффективности команд изменениям с учетом критерия рисков.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Кейс для формирования «ПК-4.3»

Кейс “Уходя, уходи...”

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

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По 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 к кейс-ситуации:

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

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	<p>Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений</p>
---------	--

Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Тема 1. Природа, источники и необходимость проведения изменений

1. Место и значение изменений в деятельности предприятия. Природа, сущность и особенности изменений.
2. Управление изменениями: понятие и содержание. Причины и источники изменений.
3. Риски, возникающие в условиях необходимости изменений. Классификация рисков исходя из возможных типов изменений.
4. Потенциальные риски, оцениваемые в условиях планирования целей и задач организационных изменений.
5. Потенциальные риски, оцениваемые при трудностях осуществления организационных изменений.

Тема 2. Виды изменений

6. Классификация изменений.
7. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные.
8. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные.
9. Сферы проведения изменений.
10. Взаимосвязь между рисками и уровнем изменений.
11. Типы рисков применительно к базовым моделям изменений.
12. Технология обоснования рисков применительно к базовым моделям изменений: эволюционным и революционным.
13. Учет рисков при формировании команды изменений.
14. Учет рисков, учитываемых в процессе адаптации команды к организационным изменениям.
15. Обоснование вероятности и потенциальных размеров рисков на различных уровнях изменений.

Тема 3. Руководство и лидерство в управлении изменениями

16. Менеджер по изменениям: требования и компетентности.
17. Отличия менеджеров и лидеров изменений.
18. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям.
19. Личность лидера изменений как детерминанта эффективности менеджера - лидера изменений.
20. Общая ситуация как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений.
21. Силь лидерства и управления как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений.
22. Учет рисков у различных типов лидеров по изменениям.
23. Учет рисков с позиции лидерства и управления при проведении изменений.
24. Учет рисков при выделении различных стилей управления в процессе проведения изменений.
25. Учет рисков при различных типах ситуаций и различных типах лидерства в процессе проведения изменений.
26. Оценка эффективности менеджера как лидера с позиции учета требований риск-менеджмента.
27. Подходы к учету и обоснованию рисков у менеджеров и лидеров по изменениям.

Тема 4. Модели управления изменениями

28. Модели изменений поведения человека и их характеристика.
29. Модели управления организационными изменениями и их характеристика.

30. Процесс управления изменениями и его этапы.
31. Технологии учета и обоснования рисков в различных моделях организационных изменений.
32. Учет величин, вероятности и последствий рисков в процессе подготовки организации к изменениям.
33. Учет величин, вероятности и последствий рисков в процессе подготовки персонала к изменениям.
34. Учет и контроль рисков на всех этапах процесса управления изменениями.
35. Оценка влияния моделей поведения персонала и индивидов организации на риски в процессе организационных изменений.
36. Обоснование технологии реагирования на рисковые ситуации в процессе осуществления этапов управления изменениями.

Тема 5. Подготовка к изменениям и их планированию

37. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями.
38. Организационная диагностика.
39. Рабочие группы и команды в управлении изменениями.
40. Разработка проекта изменений.
41. Планирование изменений: содержание и особенности.
42. Оценка причинно-следственных связей целей изменений и рисков реализации целей при обосновании планов изменений.
43. Оценка вероятности наступления риска и потенциальных величин рисковых последствий при обосновании планов изменений.
44. Обучение команд по управлению изменениями основам применения риск-менеджмента при разработке проектов изменений.
45. Учет и обоснование потенциальных рисков при осуществлении организационной диагностики по обоснованию необходимости проведения изменений.
46. Обоснование рисков при определении готовности к изменениям организации и ее работников.
47. Оценка величин, вероятности и последствий рисков при подготовке проекта и программы изменений в организации.
48. Оценка рисков в процессе расчета потребности в ресурсах, необходимых для реализации проекта изменений.
49. Оценка рисков при разработке системы мотивации персонала для его участия в организационных изменениях.

Тема 6. Механизм реализации изменений и их контроль

50. Понятие и содержание механизма реализации изменений.
51. Основные составляющие механизма реализации изменений.
52. Ресурсно-компетентностная составляющая механизма реализации изменений.
53. Организационная составляющая механизма реализации изменений.
54. Социально-психологическая составляющая механизма реализации изменений.
55. Управленческая составляющая механизма реализации изменений.
56. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля".
57. Контроль осуществления изменений и реагирования.
58. Включение риск-менеджмента в состав компетенций менеджеров по управлению изменениями.
59. Включение рисков в структуру механизма реализации изменений.
60. Обоснования величины, вероятности и последствий риска при проектировании организационной культуры в процессе изменений.
61. Учет рисков при обосновании выбора типа ОСУ в процессе реализации механизма изменений.
62. Выбор методов управления рисками при проектировании организационной структуры управления в процессе изменений.
63. Выбор методов управления рисками при выборе стилей управления в процессе проведения изменений.
64. Обоснования величины, вероятности и последствий риска при выборе стратегий осуществления изменений.
65. Обоснования величины, вероятности и последствий риска в процессе контроля изменений и реагирования на осуществление изменений.

66. Оценка рисков при обосновании потенциала предприятия при достижении целей изменений.

Тема 7. Управление сопротивлением изменениям

67. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития.

68. Уровни, виды и формы сопротивления изменениям.

69. Причины сопротивления изменениям.

70. Методы преодоления сопротивления изменениям.

71. Процедура управления сопротивлением изменениям.

72. Оценка уровня рисков при возникновении сопротивления персонала изменениям.

73. Оценка вероятности, величины и последствий рисков при применении различных моделей нейтрализации сопротивления персонала изменениям.

74. Методы управления рисками при нейтрализации сопротивления персонала изменениям.

75. Оценка уровня рисков и выбор методов управления рисками при преодолении сопротивления персонала стратегическим изменениям.

76. Функции риск-менеджмента менеджера по управлению изменениями при решении проблем преодоления сопротивления персонала изменениям.

77. Технологии оценки негативных последствий рисков при различных уровнях сопротивления персонала и

Тема 8. Традиционные и современные методы управления изменениями

78. Классификация методов управления изменениями.

79. Традиционные методы управления изменениями.

80. Современные методы управления изменениями.

81. Предельные подходы к управлению изменениями.

82. Использование технологий риск-менеджмента при обосновании и выборе методов управления изменениями.

83. Обоснование величины, вероятности наступления и последствий рисков при осуществлении реинжиниринга бизнес-процессов.

84. Обоснование величины, вероятности наступления и последствий рисков при осуществлении организационного развития предприятия.

85. Выбор методов управления рисками при применении различных методов управления изменениями.

86. Функции риск-менеджмента, осуществляемые менеджером по изменениям при организационном развитии и реинжиниринге бизнес-процессов.

Тема 9. Организационное развитие

87. Необходимость, сущность и пути организационного развития.

88. Типология моделей организационного развития.

89. Модель организационного развития И. Адизесса

90. Модель организационного развития Л. Грейнера

91. Теория фазовых трансформаций бизнеса как модель организационного развития.

92. Содержание концепции организационного развития.

93. Использование технологии риск-менеджмента как составная часть модели организационного развития.

94. Методология учета и обоснования рисков при разработке концепции организационного развития.

95. Выбор методов управления рисками при обосновании проектов организационного развития.

96. Особенности учета и управления рисками для различных моделей организационного развития.

Тема 10. Реинжиниринг бизнес-процессов

97. Управление бизнес-процессами: содержание и понятие.

98. Сущность и виды реинжиниринга бизнес-процессов.

99. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов.

100. Использование технологии риск-менеджмента как составная часть моделирования реинжиниринга бизнес-процессов

101. Методология учета и обоснования рисков при разработке проекта реинжиниринга бизнес-процессов.

102. Выбор методов управления рисков при обосновании применяемых методов реинжиниринга бизнес-процессов.

103. Особенности учета и управления рисками для различных типов проектов реинжиниринга бизнес-процессов.

Тема 11. Изменения в стратегии предприятия

104. Сущность и формы стратегических изменений.

105. Реструктуризация как форма организационных изменений.

106. Реорганизация предприятия и ее формы.

107. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений.

108. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста.

109. Интеграционные процессы и изменения.

110. Диверсификационные процессы и изменения.

111. Изменения, связанные со стратегиями стабилизации и сокращения деятельности предприятия.

112. Технологии учета рисков при обосновании стратегических изменений бизнеса.

113. Методология обоснования величины, вероятности и последствий рисков при принятии стратегических решений по управлению изменениями.

114. Технология расчета рисков при проведении стратегического анализа внешней и внутренней среды для обоснования целей стратегических изменений бизнеса.

115. Обоснование методов управления рисками при реализации стратегий управления изменениями.

116. Функции риск-менеджмента менеджера по управлению изменениями в процессе осуществления стратегических изменений.

Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимы несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение) 2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение) 3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение) 4. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение) 5. Спутник (свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства) 6. AnyLogic (свободно распространяемое программное обеспечение) 7. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение) 8. iTALC (свободно распространяемое программное обеспечение) 9. ArgoUML (свободно распространяемое программное обеспечение) 10. ARIS EXPRESS (свободно распространяемое программное обеспечение) 11. Erwin (свободно распространяемое программное обеспечение) 12. Inkscape (свободно распространяемое программное обеспечение) 13. Maxima (свободно распространяемое программное обеспечение) 14. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение) 15. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение) 16. MPLAB (свободно распространяемое программное обеспечение) 17. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение) 18. Oracle VM VirtualBox (свободно распространяемое программное обеспечение) 19. Paint .NET (свободно распространяемое программное обеспечение) 20. SciLab (свободно распространяемое программное обеспечение) 21. WinAsm (свободно распространяемое программное обеспечение) 22. GNS 3 (свободно распространяемое программное обеспечение) 23. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение) 24. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 25. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение) 26. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 2. http://www.garant.ru (ресурсы открытого доступа)
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://elibrary.ru - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа) 2. https://www.rsl.ru - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа) 3. https://link.springer.com - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа) 4. https://zbmath.org - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. http://window.edu.ru - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" 2. https://openedu.ru - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)

Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Лаборатории и кабинеты:</p> <p>1. Учебная аудитория Лаборатория информатики Компьютерный класс, включая оборудование: Комплекты учебной мебели, демонстрационное оборудование – проектор и компьютер, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, доска, персональные компьютеры</p>
-------------------------------------	--

8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Згонник Л.В.	Организационное поведение	Дашков и К	2019	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/85261.html	по логину и паролю
9.1.2	Элияшева М.И.	Управление изменениями в организации	Сибирский федеральный университет	2017	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/84173.html	по логину и паролю
9.1.3	Фомичев А.Н.	Риск-менеджмент	Дашков и К	2018	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/85667.html	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Добренков В.И. Жабин А.П. Афонин Ю.А.	Современные механизмы управления социальными изменениями	Академический проект	2020	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/110111.html	по логину и паролю
9.2.2	Шермет М.А.	Управление изменениями	Дело	2015	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/51118.html	по логину и паролю
9.2.3	Афонин П.Н. Афонин Д.Н.	Методология управления рисками	Интермедия	2017	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/82256.html	по логину и паролю
9.2.4	Балдин К.В. Передеряев И.И. Голов Р.С.	Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия	Дашков и К	2019	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/85180.html	по логину и паролю

9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<https://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную

аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2023