

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**Обнинский институт атомной энергетики –**

филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования

«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

**(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)**

## **ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

Одобрено на заседании Ученого  
совета ИАТЭ НИЯУ МИФИ  
Протокол № 23.4 от 24.04.2023

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

*название дисциплины*

для направления подготовки

**38.03.02 «Менеджмент»**

*код и название направления подготовки*

Образовательная программа:

**"Цифровой маркетинг и цифровая логистика"**

Форма обучения: очно-заочная

**г. Обнинск 2023 г.**

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цели освоения дисциплины:** обучение слушателей базовым знаниям, навыкам и компетенциям организационными изменениями, формирование у студентов системного представления о природе организационных изменений, его основах как теоретической отрасли управленческого знания и формах профессиональной практики, развитие у студентов технологической культуры управления организационными изменениями как фактора повышения качества эффективности деятельности организации.

### **Задачи дисциплины:**

- углубленное понимание студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;
- получение студентами практических знаний и навыков диагностики организационных изменений и методов управления изменениями и сопротивлением изменениям;
- ознакомление обучаемых с технологиями организационного развития и прогнозирования как динамических и сложноорганизованных процессов, понимания организационной культуры как объекта изменений и инструмента развития организаций;
- формирование знаний, навыков и умений студентов, необходимых для их будущей профессиональной деятельности и дальнейшего самообразования как руководителей и специалистов организаций различного типа.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ (далее – ОП) БАКАЛАВРИАТА

Дисциплина реализуется в рамках обязательной части БЛОКА 1 ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Корпоративная социальная ответственность», «Риск-менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Товарная политика», «Бренд-менеджмент».

Дисциплины, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: «Управление проектами», «Управление качеством», «Управление операциями», «Финансовый менеджмент», «Экономика проектирования и конструирования в атомной отрасли».

Дисциплина изучается на 5 курсе в 9 семестре.

## 3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения ОП бакалавриата, обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Коды компетенций	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной	<b>З-ОПК-3</b> Знать: основные методики разработки и принятия управленческих решений <b>У-ОПК-3</b> Уметь: выбирать методы и средства разработки и принятия

	значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	коллективных и индивидуальных организационно-управленческих решений, с учетом ответственности за предложенное решение с позиции его социальной и экономической значимости <b>В-ОПК-3 Владеть:</b> оценкой ожидаемых социально-экономических эффектов от принятия управленческих решений
--	---	--

#### 4. ВОСПИТАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДИСЦИПЛИНЫ

Направления/цели воспитания	Задачи воспитания (код)	Воспитательный потенциал дисциплин
<b>Профессиональное воспитание</b>	формирование чувства личной ответственности за научно-технологическое развитие России, за результаты исследований и их последствия ( <b>В17</b> )	1. Использование воспитательного потенциала дисциплины «Управление изменениями» для формирования чувства личной ответственности за научно-технические достижения России, обсуждения социальной и практической значимости результатов научных исследований и технологических разработок. 2. Использование воспитательного потенциала дисциплин профессионального модуля для формирования социальной ответственности за результаты исследований и их последствия, критический анализ публикаций в профессиональной области, вовлечение в реальные научно-исследовательские проекты.

#### **Организация интерактивных мероприятий и реализация специализированных заданий с воспитательным и социальным акцентом:**

1. Организация научно-практических конференций, круглых столов, встреч с учеными и ведущими специалистами отраслей реального сектора экономики; научно-проектной деятельности по вопросам технологического лидерства России.
2. Участие в подготовке публикаций в отечественных и международных журналах.

#### **5. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

##### 5.1. Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах)

Вид работы	Количество часов на вид работы:
------------	---------------------------------

<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>12</b>
В том числе:	
<i>лекции</i>	4
<i>практические занятия (из них в форме практической подготовки)</i>	8 (8)
<i>лабораторные занятия</i>	
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>36</b>
В том числе:	
<i>зачет</i>	-
<i>зачет с оценкой</i>	
<i>экзамен</i>	36
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	
<b>Самостоятельная работа обучающихся (всего)</b>	<b>96</b>
<b>Всего (часы):</b>	<b>144</b>
<b>Всего (зачетные единицы):</b>	<b>4</b>

## 6. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

### 6.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

Неделя	Наименование раздела /темы дисциплины	Виды учебной работы в часах (вносятся данные по реализуемым формам)				
		Очная форма обучения				
		Лек	Пр	Лаб	Внеауд	СРО
<b>1-4</b>	<b>Раздел 1. Изменения: сущность, причины, управление процессом, стратегия, движущая сила</b>	<b>1</b>	<b>2</b>			<b>24</b>
1	Сущность изменений	1	-			6
2	Управление процессом изменений	-	1			6
3	Стратегия изменений	-	1			6
4	Команда как движущая сила изменений	-	-			6
<b>5-6</b>	<b>Раздел 2. Организационное развитие в контексте теоретических подходов</b>	<b>1</b>	<b>2</b>			<b>24</b>
5	Внутренние и внешние причины организационных преобразований.	-	1			12
6	Современные теоретические подходы организационного развития.	1	1			12
<b>7-11</b>	<b>Раздел 3. Организационное развитие как стратегический процесс</b>	<b>1</b>	<b>2</b>			<b>24</b>
7	Стратегическая роль изменений.	-	-			4
8	Программа организационного развития.	-	1			5
9	Методы по поддержке организационных изменений.	1	-			5
10	Подходы к изменениям организационной структуры.	-	1			5
11	Диагностирование организационной культуры	-	-			5
<b>12-16</b>	<b>Раздел 4. Реинжиниринг организации</b>	<b>1</b>	<b>2</b>			<b>24</b>
12	Изменение программ в области технологии и структуры организаций.	1	-			4
13	Реструктуризация организаций.	-	1			4
14	Методы проектного управления.	-	-			4
15	Сетевые организации	-	-			4
16	Менеджмент всеобъемлющего качества. (TQM).	-	-			4
16	Реинжиниринг.	-	1			4
	<b>Промежуточная аттестация зачет с оценкой</b>					
	Итого за 7 семестр: 144	<b>Экз-36</b>	<b>4</b>	<b>8</b>		<b>96</b>
	Всего: <b>144 часов (4 з.е.)</b>	<b>Экз-36</b>	<b>4</b>	<b>8</b>		<b>96</b>

Прим.: Лек – лекции, Пр – практические занятия /семинары, Лаб – лабораторные занятия, Внеауд – внеаудиторная работа, СРО – самостоятельная работа обучающихся

## 6.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

### Лекционный курс

Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
<b>Раздел 1 Изменения: сущность, причины, управление процессом, стратегия, движущая сила</b>	
Сущность изменений	Понятие организационных изменений. Влияние организационных изменений на жизненный цикл организации. Управляемость процесса организационного развития. Основные причины организационных изменений. Классификация организационных изменений. Характеристика области организационных изменений. Алгоритм обоснования необходимости преобразований.
Управление процессом изменений	Управляемость процесса организационного развития. Основные подходы к управлению организационными изменениями. Этапы реализации организационных изменений. Базовые принципы управления организационными изменениями. Современный инструментарий управления организационными изменениями. Базовый метод управления организационными изменениями. Модель Карнеги. Модель инкрементального процесса. Модель мусорной корзины. Модель ситуационных рамок принятия решений. Проектный характер управления организационными изменениями. Требования к руководящему персоналу.
Команда как движущая сила организационных изменений	Применение проект-менеджмента в управлении изменениями. Отличия команды от функциональной группы. Преимущества командной работы. Потенциальные издержки командной работы. Признаки сильных команд реформаторов. Необходимое ресурсное состояние команды. Этапы формирования команды реформаторов. Базовые поведенческие модели в команде. Характеристики поведенческих моделей в команде. Изменение состава команды. Управление конфликтами. Борьба с самоуспокоенностью. Сохранение нацеленности на результат. Что делать с непокорными членами команды.
<b>Раздел 2 Организационное развитие в контексте теоретических подходов</b>	
Современные теоретические подходы организационного развития	Принципы отбора подходов. Исторический подход; популяционно-экологическая модель; институциональная модель; ситуационный подход; теория ресурсной зависимости; теория случайных трансформаций.
<b>Раздел 3 Организационное развитие как стратегический процесс</b>	
Стратегическая роль изменений	Стратегическая роль изменений. Виды стратегий. Выбор стратегии изменений. Методы по поддержке организационных изменений. Методы,

		ориентированные на людей и культуру, на задачи и технологии, на структуру и стратегию. Формирование команды для стратегических изменений. Роль организационной культуры в осуществлении изменений. Подходы к изменениям организационной культуры.
8,9	Методы по поддержке организационных изменений	Методы по поддержке организационных изменений. Методы, ориентированные на людей и культуру, на задачи и технологии, на структуру и стратегию.
10,11	Диагностирование организационной культуры	Индикаторы необходимости организационных изменений.
<b>12-16</b>	<b>Раздел 4 Реинжиниринг организации</b>	
12,13	Изменение программ в области технологии и структуры организаций	Изменение программ в области технологии и структуры организаций. Влияние глобализации экономики, усиления конкуренции, развитие информационных и других технологий как факторов, усиливающих потребность в организационных изменениях.
14,15	Методы проектного управления	Современные подходы к проектированию организационных структур. Методы проектного управления.
16	Менеджмент всеобъемлющего качества. (TQM)	Взгляд на построение компании как на инженерную деятельность. Менеджмент всеобъемлющего качества. (TQM). Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM). Основные положения TQM. Проекция TQM на российскую практику.

*Практические/семинарские занятия*

Неделя	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
<b>1-4</b>	<b>Раздел 1 Изменения: сущность, причины, управление процессом, стратегия, движущая сила</b>	
1	Сущность изменений	Задание 1.1 Алгоритм обоснования необходимости преобразований. Базовые модели реализации изменений. Сопоставление базовых моделей.
2	Управление процессом изменений	Задание 1.2 Обеспечение трудовыми ресурсами. Стили управления в период преобразований.
3	Стратегия изменений	Задание 1.3 Лидерство как стратегический ресурс
4	Команда как движущая сила организационных изменений	Задание 1.4 Требования к лидеру команды реформаторов. Требования к членам команды реформаторов. Правила привлечения необходимых людей в команду.
<b>5-6</b>	<b>Раздел 2 Организационное развитие в контексте теоретических подходов</b>	
5	Внутренние и внешние причины организационных преобразований	Задание 2.1 Стадии проявления сопротивления и выражения недовольства. Модель силового поля сопротивления.
6	Современные теоретические подходы организационного	Задание 2.2 Применение теория ресурсной зависимости; теория случайных трансформаций.

	развития	
<b>7-11</b>	<b>Раздел 3 Организационное развитие как стратегический процесс</b>	
7	Стратегическая роль изменений	Задание 3.1 Подходы к изменениям организационной культуры.
8	Программа организационного развития	Задание 3.3 Программы организационного развития на примерах производственных организации.
9	Методы по поддержке организационных изменений	Задание 3.4 Формирование команды для стратегических изменений. Роль организационной культуры в осуществлении изменений.
10	Подходы к изменениям организационной структуры	Задание 3.5 Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании.
11	Диагностирование организационной культуры	Задание 4.1 Системное управление изменениями на примере компании.
<b>12-16</b>	<b>Раздел 4 Реинжиниринг организации</b>	
12	Изменение программ в области технологии и структуры организаций	Задание 6.1 Влияние глобализации экономики, усиления конкуренции, развитие информационных и других технологий как факторов, усиливающих потребность в организационных изменениях.
13	Реструктуризация организаций	Задание 6.2 Подходы к реструктуризации управления компанией.
14	Методы проектного управления	Задание 6.3 Применение современных подходов к проектированию организационных структур. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений
14	Сетевые организации	Задание 6.4 Инструменты проведения организационных изменений. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
15	Менеджмент всеобъемлющего качества. (TQM)	Задание 7.1 Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений.
16	Реинжиниринг	Задание 7.2 Использование информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Методические рекомендации для студентов по освоению дисциплины «Управление изменениями», рассмотрены на заседании отделения социально-экономических наук (О), протокол № 9-04/2023 от 20.04.2023.

2. Методические рекомендации для студентов по написанию реферата (контрольной работы) по дисциплине «Управление изменениями», рассмотрены на заседании отделения социально-экономических наук (О), протокол № 9-04/2023 от 20.04.2023.

3. Методические рекомендации для студентов. Терминологический словарь по дисциплине «Управление изменениями», рассмотрены на заседании отделения социально-экономических наук (О), протокол № 9-04/2023 от 20.04.2023.

4. Новосадов С.А. Организация и управление предприятием: Учеб. пособие. М.: Издательство НИЯУ МИФИ, 2017. - 290 с.

## 8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 8.1. Связь между формируемыми компетенциями и формами контроля их освоения

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индикатор достижения компетенции	Наименование оценочного средства текущей и промежуточной аттестации
<b>Текущий контроль, 9 семестр</b>			
1	<b>Изменения: сущность, причины, управление процессом, стратегия, движущая сила</b>		
1.1	Сущность изменений	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
1.2	Управление процессом изменений	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
1.3	Стратегия изменений	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
1.4	Команда как движущая сила изменений	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
2	<b>Организационное развитие в контексте теоретических подходов</b>		
2.1	Внутренние и внешние причины организационных преобразований.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
2.2	Современные теоретические подходы организационного развития.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
3	<b>Организационное развитие как стратегический процесс</b>		
3.1	Стратегическая роль изменений.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
3.2	Программа организационного развития.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
3.3	Методы по поддержке организационных изменений.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
3.4	Подходы к изменениям организационной структуры.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
3.5	Диагностирование организационной культуры	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
4	<b>Реинжиниринг организации</b>		
4.1	Изменение программ в области технологии и структуры организаций.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
4.2	Реструктуризация организаций.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
4.3	Методы проектного управления.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
4.4	Сетевые организации	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат

4.5	Менеджмент всеобъемлющего качества. (TQM).	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
4.6	Реинжиниринг.	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Тестирование Опрос, Реферат
<b>Промежуточный контроль, 7 семестр</b>			
	Экзамен	З-ОПК-3, У-ОПК-3 В-ОПК-3	Вопросы экзамена Устный ответ / Защита реферата

### **8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Фонд оценочных средств по дисциплине обеспечивает проверку освоения планируемых результатов обучения (компетенций и их индикаторов) посредством мероприятий текущей и промежуточной аттестации по дисциплине.

Оценочные средства приведены в Приложении «Фонд оценочных средств».

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

Итоговая аттестация по дисциплине является интегральным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков обучающихся по дисциплине и складывается из оценок, полученных в ходе текущей и промежуточной аттестации.

Текущая аттестация в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающихся.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины.

Текущая аттестация осуществляется два раза в семестр:

- контрольная точка № 1 (КТ № 1) – Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы обучающегося по темам №№1-8 учебной дисциплины.

- контрольная точка № 2 (КТ № 2) – Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы обучающегося по темам №№9-16 учебной дисциплины. Результаты текущей и промежуточной аттестации подводятся по шкале балльно-рейтинговой системы.

Результаты текущей и промежуточной аттестации подводятся по шкале балльно-рейтинговой системы.

Этап рейтинговой системы / Оценочное средство	Неделя	Балл	
		Минимум*	Максимум

<b>Текущая аттестация</b>	<b>1-16</b>	<b>36</b>	<b>60</b>
<b>Контрольная точка № 1</b>	<b>7-8</b>	<b>182</b>	<b>30</b>
Тестирование	8	12	20
Опрос	1-8	6	10
<b>Контрольная точка № 2</b>	<b>15-16</b>	<b>18</b>	<b>30</b>
Реферат	15	10	20
Опрос	9-16	8	10
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>40</b>
Экзамен	-		
Экзаменационные билеты	-	24	40
Защита реферата	-	-	-
<b>ИТОГО по дисциплине</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

\* - Минимальное количество баллов за оценочное средство – это количество баллов, набранное обучающимся, при котором оценочное средство засчитывается, в противном случае обучающийся должен ликвидировать появившуюся академическую задолженность по текущей или промежуточной аттестации. Минимальное количество баллов за текущую аттестацию, в т.ч. отдельное оценочное средство в ее составе, и промежуточную аттестацию составляет 60% от соответствующих максимальных баллов.

Процедура оценивания знаний, умений, владений по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

Устный опрос проводится на каждом практическом занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

Темы рефератов распределяются на первом занятии, готовые рефераты докладываются на занятиях в сопровождении презентаций в соответствии с установленным преподавателем графиком.

Тесты по темам проводятся на практических занятиях и включают вопросы по изученным темам.

Доклад с презентацией (Защите реферата).

Данный вид контроля, рассматривает возможность студента помимо личностных знаний, навыков, и умений, приобретать компетенции в поведенческом аспекте, что особенно важно в работе менеджера в публичной и общественной сфере. Это дает возможность воспитать уверенность в общении с аудиторией, способность при ответах использовать накопленные знания, а так же имеющийся учебный материал. Защищающему реферат студенту задаются вопросы как по теме реферата, так и по всей пройденной дисциплине.

По окончании освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация в виде экзамена/защиты реферата, что позволяет оценить совокупность приобретенных в процессе обучения компетенций. При выставлении итоговой оценки применяется балльно-рейтинговая система оценки результатов обучения.

Экзамен/защита реферата предназначен для оценки работы обучающегося в течение всего срока изучения дисциплины и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных обучающимся теоретических знаний и умений, способности приводить примеры практического использования знаний (например, применять их в решении практических задач), приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления.

Оценка сформированности компетенций на экзамене/защиты реферата для тех обучающихся, которые пропускали занятия и не участвовали в проверке компетенций во время изучения дисциплины, проводится после индивидуального собеседования с

преподавателем по пропущенным или не усвоенным обучающимся темам с последующей оценкой самостоятельно усвоенных знаний на экзамене.

#### 8.4. Шкала оценки образовательных достижений

Итоговая аттестация по дисциплине оценивается по 100-балльной шкале и представляет сумму баллов, заработанных обучающимся при выполнении заданий в рамках текущей и промежуточной аттестации

<b>Сумма баллов</b>	<b>Оценка по 4-х балльной шкале</b>	<b>Оценка ECTS</b>	<b>Требования к уровню освоения учебной дисциплины</b>
<b>90-100</b>	<b>5- «отлично»/ «зачтено»</b>	<b>A</b>	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, использует в ответе материал монографической литературы
<b>85-89</b>	<b>4 - «хорошо»/ «зачтено»</b>	<b>B</b>	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос
<b>75-84</b>		<b>C</b>	
<b>70--74</b>		<b>D</b>	
<b>65-69</b>	<b>3 - «удовлетворительно»/ «зачтено»</b>	<b>E</b>	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала
<b>60-64</b>			
<b>0-59</b>	<b>2 - «неудовлетворительно»/ «не зачтено»</b>	<b>F</b>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469068>
2. Управление изменениями // Коротков, Э.М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. — М.: Юрайт, 2019.
3. Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. Управление изменениями 2023 <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-511071>

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» (ДАЛЕЕ - СЕТЬ «ИНТЕРНЕТ»), НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. - URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp?>
2. Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473049>
3. Библиотечная система НИЯУ МИФИ.[Электронный ресурс].-URL: <http://library.mephi.ru/>
4. Университетская информационная система Россия. [Электронный ресурс].-URL: [https://infocenter.nlr.ru/databases/science/rus/uis\\_rossiy.html](https://infocenter.nlr.ru/databases/science/rus/uis_rossiy.html)
5. Университетская библиотека Online. [Электронный ресурс].-URL: <http://www.biblioclub.ru>
6. Менеджмент качества. [Электронный ресурс] -URL: [https://www.kpms.ru/Implement/Qms\\_changes.htm](https://www.kpms.ru/Implement/Qms_changes.htm)
7. Управление изменениями в компании. [Электронный ресурс].-URL: <http://www.markus.spb.ru>

## **11. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Лекции.**

Основной целью лекционных занятий является изложение теоретических проблем дисциплины «Управление изменениями». Лекционные занятия проводятся в следующей форме: преподаватель в устной форме излагает тему, а студенты записывают ее основные положения. Помимо теоретических положений, преподаватель приводит практические примеры, которые позволяют лучше понять теоретическую сущность излагаемой проблемы. Конспекты позволяют студенту не только получить больше информации на лекции, но и правильно его структурировать, а в дальнейшем - лучше освоить. Кроме этого они дисциплинируют студентов, заставляя их постоянно следить за изложением лекционного материала. Если студенту что-то непонятно по содержанию лекции, он может задать вопрос преподавателю в конце лекции.

### **Практические/семинарские занятия.**

Для закрепления теоретических знаний по изучаемым проблемам на лекциях проводятся семинарские занятия. Тематика семинарских занятий приведена в тематическом плане Рабочей программы, там же указано количество часов по темам.

К каждому практическому занятию необходимо тщательно готовиться: прочитать конспект лекции по данной теме, рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце семинара, выставляя в рабочий журнал текущие оценки. Студент имеет право ознакомиться с ними.

#### А. Контрольное задание «Доклад»

Научный доклад – это развернутое публичное выступление по определенной теме, базирующееся на данных теоретических или практических изысканий. Многие студенты ошибочно считают доклад сообщением по заданной теме, в качестве которого можно представить отрывок из курсовой работы или диплома. Однако научный доклад является самостоятельным видом работы, требующей отдельной подготовки.

#### Инструкция

1. Определитесь с темой для научного доклада. Если преподаватель предлагает вам на выбор несколько тем, берите ту, которая кажется вам наиболее интересной. Самая легкая тема может на практике оказаться самой скучной. Если преподаватель предложил вам индивидуальную тему, которая не вызывает у вас интереса, попробуйте изменить ее, сузив или расширив круг рассматриваемых вопросов. Обязательно согласуйте свое решение с преподавателем.

2. Подберите и изучите материалы по теме. Составьте библиографию. При работе над докладом рекомендуется использовать 8-10 источников. Необходимую литературу вы можете получить в библиотеке или найти в сети интернет. Если вы пользуетесь электронными источниками, позаботьтесь о достоверности предоставляемых ими данных. Любительские сайты и Википедия могут содержать фактические ошибки. Полного доверия заслуживают ресурсы с публикациями научных конференций и сайты научных журналов.

3. Составьте план доклада. В него обязательно должны входить такие пункты как «Введение» и «Заключение» или «Выводы». Основная часть доклада также может состоять из нескольких частей, которые необходимо изложить достаточно кратко, поскольку доклад предполагает устное выступление длиной 10-15 минут.

4. Напишите текст доклада. Придерживайтесь научного стиля изложения. Грамотно оформляйте цитаты из научной литературы. Поскольку нет единых требований к оформлению научной работы, обязательно возьмите образцы оформления цитат и списка литературы у научного руководителя или на кафедре, по предмету которой вы готовите доклад.

5. Помните, что научный доклад не является рефератом, поэтому он должен основываться не только на цитировании работ признанных ученых, но и отражать ваш взгляд на проблему. Очень хорошо, если в доклад будут включены результаты проведенных вами экспериментов или собранные вами социологические сведения. Для представления доклада

на семинарском задании необходимо подготовить презентацию, иллюстрирующую основные тезисы, факты и выводы, сделанные докладчиком.

#### Б. Анализ конкретных ситуаций (case-study)

Анализ конкретных ситуаций (case-study) - метод активизации учебно-познавательной деятельности обучаемых, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач.

Названный метод характеризуется следующими признаками:

- наличие конкретной ситуации;
- разработка группой (подгруппами или индивидуально) вариантов решения ситуаций;
- публичная защита разработанных вариантов разрешения ситуаций с последующим оппонированием;
- подведение итогов и оценка результатов занятия.

Критерии, отличающие кейс от других учебных занятий:

1. Процесс отбора информации. При отборе информации для кейса на первое место всегда ставятся учебные цели. При этом содержание ситуации должно быть весьма реальным, (близким к жизни) способным вызвать неподдельный интерес.

2. Содержание. Кейс должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы студенту быстро войти в проблему иметь все необходимые для решения данные, но не иметь избыточной информации, не быть перенасыщенным ею.

3. Проверка. Одна из форм проверки - выяснение реакции студентов на кейс в группах, где он уже был опробован, или в новой группе, непосредственно в ходе занятия.

4. Устаревание. Материалы кейса постепенно устаревают, поскольку изменяющиеся ситуации требуют новых подходов, поэтому их надо постоянно обновлять.

5. Наиболее распространенная модерация работы с кейсом. Чтобы максимально активизировать работу с кейсом, вовлечь студентов в процесс анализа ситуации и принятия решений, каждая студенческая группа разбивается на подгруппы (3-5 человек), которые выбирают себе модератора (руководителя). На нем лежит ответственность за организацию работы подгруппы, распределение вопросов между ее участниками и принимаемые решения. Именно модератор делает примерно 10-минутный доклад о результатах работы его подгруппы.

Виды ситуаций:

• Ситуация-проблема представляет собой описание реальной проблемной ситуации. Цель студентов: найти решение ситуацию или прийти к выводу о его невозможности.

• Ситуация-оценка описывает положение, выход из которого уже найден. Цель студентов: провести критический анализ принятых решений, дать мотивированное заключение по поводу представленной ситуации и ее решения.

• Ситуация-иллюстрация представляет ситуацию и поясняет причины ее возникновения, описывает процедуру ее решения. Цель студентов: оценить ситуацию в целом, провести анализ ее решения, сформулировать вопросы, выразить согласие-несогласие.

• Ситуация - опережение описывает применение уже принятых ранее решений, в связи с чем ситуация носит тренировочный характер, служит иллюстрацией к той или иной теме. Цель студентов: проанализировать данные ситуации, найденные решения, используя при этом приобретенные теоретические знания.

#### В. Метод дискуссии

Метод дискуссии выступает базовым в системе интерактивных методов обучения, включаясь в каждый из них как необходимая составляющая. Вместе с тем, дискуссия может выступать и как самостоятельный метод интерактивного обучения, представленный множеством модификаций, различающихся способами организации процесса обсуждения.

В переводе с латинского языка «*discussio*» - это исследование или разбор. Иначе говоря, это коллективное обсуждение конкретной проблемы, вопроса или сопоставление разных позиций, информации, идей, мнений и предложений.

Во время дискуссии оппоненты могут либо дополнять друг друга, либо противостоять один другому. В первом случае больше будут проявляться качества, присущие диалогу, во втором - дискуссия будет носить характер спора, т. е. отстаивание своей позиции. Как правило, в дискуссии присутствуют оба эти элемента.

Какие бы характеристики ни преобладали в дискуссии, то ли это взаимоисключающий спор, то ли это взаиморазвивающий диалог в деловом режиме, главный фактор для повышения эффективности любой дискуссии - это сопоставление различных позиций дискуссионщиков.

Методика проведения дискуссии

Каждая дискуссия обычно проходит три стадии развития: ориентация, оценка, консолидация.

На первой стадии происходит процесс «ориентации» и адаптации участников дискуссии к самой проблеме, друг к другу, общей атмосфере. Именно таким образом начинает выработываться некая установка на решение представленной проблемы.

Стадия «оценки» напоминает ситуацию сопоставления информации, различных позиций, генерирования идей.

На последней стадии консолидации предполагается выработка единых или компромиссных решений, мнений и позиций.

Этапы проведения

1. Студенты сами выдвигают интересующие их проблемы. Затем в процессе групповой дискуссии они располагают проблемы по степени важности, значимости и выделяют наиболее «острую» для изучения в малых группах.

2. Преподаватель предъявляет группе необходимый материал (концепции, принципы, факты, взгляды) - базовые сведения по изучаемой проблеме, а также научную литературу, справочники, словари.

3. Выделенная проблема становится предметом изучения и обсуждения в каждой малой группе.

4. Все группы последовательно предъявляют свой материал (факты, примеры, выработанную точку зрения, позиции) всей учебной группе.

5. Далее следует общая дискуссия: анализ высказанных позиций, принятие наиболее перспективных, дополнение, взаимообогащение разных точек зрения, расширение представлений, установок, способов поведения, изменение отношения к себе, к другим, к миру.

6. По окончании работы проводится опрос, при котором члены группы должны ответить на несколько вопросов:

1) Активно ли вы участвовали в работе группы? Увлек ли вас этот процесс, если нет, то почему?;

2) Чувствовали ли вы излишнее влияние на себя со стороны других членов группы?;

3) Хорошо ли вам было работать в этой группе? Хотели бы вы работать в том же составе и дальше?;

4) Считаете ли вы необходимым включение таких форм работы в учебный процесс?

Г. Деловая учебная игра

Деловая учебная игра - моделирование профессиональной деятельности и ролевое взаимодействие по игровым правилам участвующих в ней специалистов, в определенном условном времени, в атмосфере неопределенности, при столкновении позиций, с разыгрыванием ролей и оцениванием.

Существует множество сценариев деловых игр, но для большинства из них характерны следующие особенности.

### Этапы проведения деловой учебной игры

1. Ориентация. Преподаватель представляет изучаемую тему, знакомит с основными представлениями, которые в ней используются. Далее он дает характеристику имитации и игровых правил, обзор общего хода игры.

2. Подготовка к проведению. Преподаватель излагает сценарий, останавливаясь на игровых задачах, правилах, ролях, игровых процедурах, правилах подсчета очков, примерном типе решений в ходе игры.

3. Проведение игры как таковой. Преподаватель организует проведение самой игры, по ходу дела фиксируя следствия игровых действий (следит за подсчетом очков, характером принимаемых решений), разъясняет неясности и т. д.

4. Обсуждение игры. Преподаватель проводит обсуждение, в ходе которого дается описательный обзор-характеристика «событий» игры и их восприятия участниками. Одним из результатов обсуждения может быть и пересмотр игры, сбор предложений по внесению в нее поправок, изменений.

Действия преподавателя и учащихся. В процессе проведения игры преподаватель выступает в нескольких «ролях».

Инструктор. Необходимым для участия в игре является понимание правил, представление о последствиях игровых действий. Преподавателю не стоит стремиться к максимально подробному, полному разъяснению всех деталей игры. Многие правила по-настоящему уясняются участниками лишь по ходу игры. Чрезмерное инструктирование до начала самой игры может запутать студентов или привести к снижению их интереса. В принципе инструктирование лучше свести к минимуму. Что же касается обсуждения последствий тех или иных игровых решений, «ходов», то их имеет смысл проводить уже после завершения игрового действия, когда их содержание становится более ясным для участников.

Судья-рефери. Ход игры безусловно нуждается в контроле и какой-то степени руководства со стороны преподавателя. Организационная сторона его деятельности обеспечивает педагогическую результативность игры. Это сказывается, например, на характере распределения ролей, при котором преподаватель стремится добиться активного включения всех студентов в деятельность.

Действуя в качестве рефери, преподаватель лишь поддерживает ход игры, т. е. соблюдение игровых правил (правил взаимодействия между играющими), но не вмешивается в него.

Тренер. В некотором смысле преподаватель выступает и в качестве тренера. Он может даже давать студентам прямые подсказки, направленные на то, чтобы помочь им полнее использовать возможности игры. Речь идет о подсказках, помогающих студентам использовать потенциал игрового действия (например, какие возможности дает то или иное правило, какой выбор действий связан с тем или иным поворотом сюжета и т. д.).

Председатель - ведущий. Данная роль относится к завершающему игру обсуждению, в ходе которого преподаватель избегает «предлагать» группе свои выводы и обобщения. Он ставит перед студентами такие вопросы, которые побуждают их сопоставлять игровую модель и имитируемые реальные явления, обдумывать связи между содержанием игры и изучаемым предметным материалом.

Немало творческих идей и обобщений можно обнаружить в совместном обсуждении, если попросить студентов предложить свои собственные поправки и дополнения к сценарию или правилам игры.

### Примерная схема организации учебной деятельности в деловой игре

1. Ознакомление с имитационной моделью объекта.

1.1. Организационно-технологическая структура производства или его подразделения, имитируемая в данной игре:

- производственные подразделения, вычлененные из реальной организационной структуры для целей игры;

- содержание деятельности этих подразделений;
- взаимосвязь производственных подразделений.

#### 1.2. Ролевое распределение обязанностей участников игры:

- обязанности участников, обусловленные содержанием имитируемой деятельности (что конкретно должен делать каждый в соответствии с имеющимся на производстве должностным распределением обязанностей);

- характер принятого на производстве взаимодействия: какие конкретно вопросы решаются работником самостоятельно, что требует согласования с другими подразделениями или вышестоящими инстанциями;

- принципы распределения обязанностей с учетом сформулированных требований (рекомендации преподавателя, сложившееся в группе ролевое распределение, учет прошлого опыта участника, личная инициатива, коллективное решение);

- характер формального и неформального общения в процессе игры.

#### 1.3. Необходимый инструментарий и другой игровой материал, организация рабочего места.

##### 1.4. Требования к конечному результату деятельности:

- индивидуальные результаты, включаемые в конечный продукт деятельности;
- конечные результаты работы коллектива;
- оформление результатов учебно-игровой деятельности.

#### 2. Самоорганизация индивидуальной и коллективной деятельности.

##### 2.1. Определение целей квазипрофессиональной деятельности:

- цели игрового коллектива (производственные, организационные, совершенствование способов действий и решения задач);

- индивидуальные цели и задачи, которые должны быть решены каждым участником и подразделением (профессиональные, организационные, межличностные, развитие и совершенствование качеств специалиста);

- уточнение характера результатов, которые должны быть получены отдельными участниками, подразделениями, организацией в целом (промежуточные, конечные, их уровень).

##### 2.2. Определение требований к участникам игры:

- к «специалистам» определенного профиля (к их знаниям, умениям, опыту, готовности решать стандартные и нестандартные задачи, к действиям в непредвиденных ситуациях);

- к должностным лицам - членам производственного коллектива, деятельность которых воспроизводится в игре (принятие ответственности, которую возлагает на них коллектив, соблюдение производственной дисциплины, установление системы деловых отношений);

- к членам игрового коллектива (быстрота включения в игровую ситуацию, компетентность, корректность поведения, доброжелательность, сознательное и свободное действие, предполагающее максимально эффективное использование своих возможностей и их совершенствование).

#### 3. Выбор системы «оценки - санкции»:

- разработка критериев оценки действий и поступков «должностных лиц» и способов такой оценки - формализованных и неформализованных;

- подготовка «платежной матрицы» (если она предусматривается) системы поощрений и штрафов за успешные решения или нарушения правил принятия решений, регламента игры;

- предусматривание возможности выработки оценок и санкций самим коллективом игроков в процессе игры.

Таким образом, в деловой игре как форме обучения студент находится в активной позиции по отношению, как к предметной, так и социальной стороне его квазипрофессиональной деятельности.

Реферат.

Реферат является результатом работы над раскрытием проблемных вопросов на основе рекомендуемой литературы и представляется преподавателю в письменном виде. При осуществлении данного вида деятельности студенты формируют навыки и умения самостоятельного изучения какого-либо вопроса, анализа различных точек зрения, обобщения и структурированного изложения материала. Кроме того, реферат помогает студенту усвоить необходимый материал, разобраться в наиболее проблемных темах.

Доклад с презентацией (Защите реферата).

Данный вид контроля, рассматривает возможность студента помимо личностных знаний, навыков, и умений, приобретать компетенции в поведенческом аспекте, что особенно важно в работе менеджера в публичной и общественной сфере. Это дает возможность воспитать уверенность в общении с аудиторией, способность при ответах использовать накопленные знания, а так же имеющийся учебный материал. Защищающему реферат студенту задаются вопросы как по теме реферата, так и по всей пройденной дисциплине.

## **12. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)**

Использование информационных технологий при осуществлении образовательного процесса по дисциплине осуществляется в соответствии с утвержденным Положением об Электронной информационно-образовательной среде ИАТЭ НИЯУ МИФИ.

Электронная система управления обучением (LMS) используется для реализации образовательных программ при очном, дистанционном и смешанном режиме обучения. Система реализует следующие основные функции:

- 1) Создание и управление классами,
- 2) Создание курсов,
- 3) Организация записи учащихся на курс,
- 4) Предоставление доступа к учебным материалам для учащихся,
- 5) Публикация заданий для учеников,
- 6) Оценка заданий учащихся, проведение тестов и отслеживание прогресса обучения,
- 7) Организация взаимодействия участников образовательного процесса.

Система интегрируется с дополнительными сервисами, обеспечивающими возможность использования таких функций как рабочий календарь, видео связь, многопользовательское редактирование документов, создание форм опросников, интерактивная доска для рисования. Авторизация пользователей в системе осуществляется посредством корпоративных аккаунтов, привязанных к домену oiate.ru.

### **12.1. Перечень информационных технологий**

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются следующие информационные технологии:

- проведение лекций и практических занятий с использованием слайд-презентаций;
- использование обучающих видеофильмов;

- использование текстового редактора Microsoft Word;
- использование компьютерного тестирования;
- организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты и ЭИОС.

### **12.2. Перечень программного обеспечения**

1. Microsoft Windows 10 Pro для образовательных учреждений, договор №1322эа от 27.10.2020.
2. Microsoft Office 2010 Professional Plus для образовательных учреждений, договор №1322эа от 27.10.2020.
3. Kaspersky Endpoint Security для образовательных учреждений, договор №1322эа от 27.10.2020.

### **12.3. Перечень информационных справочных систем**

Доступ к электронным библиотечным ресурсам и электронной библиотечной системе (ЭБС) осуществляется посредством специальных разделов на официальном сайте ИАТЭ НИЯУ МИФИ. Обеспечен доступ к электронным каталогам библиотеки ИАТЭ НИЯУ МИФИ, а также электронным образовательным ресурсам (ЭИОС), сформированным на основании прямых договоров с правообладателями учебной и учебно-методической литературы, методических пособий:

1. Информационные ресурсы Сети Консультант Плюс, [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (информация нормативно-правового характера на основе современных компьютерных и телекоммуникационных технологий);
2. Электронно-библиотечная система НИЯУ МИФИ, [http://libcatalog.mephi.ru/cgi/irbis64r/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=F&I21DBN=BOOK&Z21ID=&P21DBN=BOOK](http://libcatalog.mephi.ru/cgi/irbis64r/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=BOOK&Z21ID=&P21DBN=BOOK);
3. ЭБС «Издательства Лань», <https://e.lanbook.com/>; Договор № № 08-22-910 от 16.08.2022. на оказание услуг по предоставлению доступа к базе данных ЭБС «Издательства Лань». Срок действия: с 01.09.2022 по 31.08.2023
4. Базы данных «Электронно-библиотечная система elibrary» (ЭБС elibrary); Договор № SU-353/2023 от 17.11.2022 на оказание услуг по предоставлению доступа к электронным версиям периодических научных изданий, включенных в состав базы данных «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU». Срок действия: с 01.01.2023 до 31.12.2023.
5. Электронно-библиотечная система «Айбукс.ру/ibooks.ru», <http://ibooks.ru/home.php?routine=bookshelf>. Договор № 11-22-910 от 22.08.2022 с ООО «Айбукс» на оказание услуг по предоставлению доступа к электронно-библиотечной систем «Айбукс.ру/ibooks.ru» на период с 01.09.2022 по 31.08.2023
6. Электронно-библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ», <http://urait.ru/>; Договор № 10-22-910 от 16.08.2022 на оказание услуг по предоставлению доступа к образовательной платформе «ЭБС ЮРАЙТ». Срок действия: с 01.09.2022 по 31.08.2023
7. ЭБС «Консультант студента», <https://www.studentlibrary.ru/> ; Договор № 07-22-910 от 17.08.2022 на оказание услуг по предоставлению доступа к комплектам «Медицина, Здравоохранение», «Книги издательства «Феникс», «Издательский дом МЭИ», «Книги издательства «Проспект»: «Иностранные языки», «Естественные науки», «Экономика и управление», «Гуманитарные науки», «Юридические науки»,

входящим в базу данных «Электронная библиотека технического вуза» (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия: 01.09.2022 по 31.08.2023

### 13. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проведения лекций и практических занятий используются:

- мультимедийные средства для проведения презентаций,
- ноутбук,
- проектор,
- экран,
- аудиторный фонд института,
- библиотечный фонд института
- лекционные аудитории 3-227, 3-228, 3-225.

### 14. ИНЫЕ СВЕДЕНИЯ И (ИЛИ) МАТЕРИАЛЫ

#### 14.1. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

№ пп	Наименование темы дисциплины	Вид занятий (лекция, семинары, практические занятия)	Наименование активных и интерактивных форм проведения занятий
1	Сущность изменений	Лекция	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
3	Команда как движущая сила организационных изменений	Лекция	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
4	Современные теоретические подходы организационного развития	Лекция	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
5	Стратегическая роль изменений	Лекция	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум

6	Методы по поддержке организационных изменений	Лекция	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
7	Диагностирование организационной культуры	Лекция	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
8	Изменение программ в области технологии и структуры организаций	Лекция	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
9	Методы проектного управления	Лекция	Лекционный материал в электронном виде Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум

**14.2. Формы организации самостоятельной работы обучающихся (темы, выносимые для самостоятельного изучения; вопросы для самоконтроля; типовые задания для самопроверки)**

**Примерный перечень вопросов для самостоятельного изучения:**

1. Анализ влияния национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений на примере Российских компаний.
2. Разработка механизма «успеха изменений» для преодоления сопротивления.
3. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения.
4. Анализ влияния национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений на примере Российских компаний.
5. Разработка механизма «успеха изменений» для преодоления сопротивления. Групповая работа, защита работы.
6. Технология «продажи» изменений – как инструмент создания системы мотивации.

**14.3. Краткий терминологический словарь**

№ п/п	Новое понятие	Содержание
1	<b><i>Изменение</i></b>	— это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом».
2	<b><i>Организационное</i></b>	— это преобразование организации между двумя моментами

	<i>изменение</i>	времени
3	<b>Содержание изменения</b>	— эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом
4	<b>Процесс изменения</b>	— последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т.е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.
5	<b>Изменения в технологии</b>	— это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность.
6	<b>Изменения в товарах и услугах</b>	имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг.
7	<b>Изменения в стратегии и структуре</b>	организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление.
8	<b>Изменения в культуре</b>	имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации.
9	<b>Изменение проектов</b>	— это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности.
10	<b>Программы изменений</b>	— взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия.
11	<b>Кооптация</b>	- предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений.
12	<b>Кооптация коллектива</b>	— предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений.
13	<b>Рефрейминг</b>	— сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь.
14	<b>Реструктуризация</b>	— важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность.
15	<b>Ревитализация</b>	— возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой.
16	<b>Менеджмент</b>	— это искусство выполнения задач посредством и с помощью отдельных людей или формально организованных групп.
17	<b>Стратегия изменения</b>	- подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше.
№ п/п	<b>Коалиция</b>	- альянс между несколькими менеджерами, одинаково представляющими себе цели организации и приоритеты проблемы.
18	<b>Предписание</b>	— официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в

		установленный срок.
19	<i>Деловая беседа</i>	– специально организованная руководителем встреча с подчиненным, группой подчиненных или приглашенными специалистами для обмена мнениями по альтернативам разрешения проблемной ситуации.
20	<i>Убеждение</i>	– деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного требуемых прочных взглядов или понятий по содержанию управленческого решения для его выполнения.
21	<i>Разъяснение</i>	– деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения.
22	<i>Принуждение</i>	– деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить управленческое решение путем угроз или повышенного вознаграждения.
23	<i>Наставление</i>	– деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения управленческого решения.
24	<i>Сообщение</i>	– деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения управленческого решения.
25	<i>Обучение</i>	– деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения управленческого решения.
26	<i>Команда</i>	- группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.
27	<i>Норма управляемости</i>	- допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю.
28	<i>Целевое назначение должности</i>	— основные задачи, для решения которых существует данная должность.
29	<i>Функциональные обязанности</i>	— конкретные операции, возложенные на сотрудника и/или форма участия в их реализации.
30	<i>Средства</i>	— рабочее место, технологическое и коммуникационное оборудование, средства передвижения, оргтехника и т. д., предоставляемые сотруднику для выполнения своих функциональных обязанностей.
31	<i>Полномочия</i>	— особый вид прав, связанный с распорядительными функциями и принятием решений.
32	<i>Ответственность</i>	— устанавливаемая необходимость отвечать за свои действия в рамках зафиксированных ранее обязанностей, прав и полномочий.
33	<i>Регламенты</i>	— документы, которыми сотрудник должен руководствоваться в своей текущей деятельности.
34	<i>Реструктуризация</i>	— это изменение структуры системы.
35	<i>Total quality</i>	— система действий, направленных на достижение

	<i>management</i>	удовлетворения и восхищения потребителей (клиентов), рост возможностей работников, более высокие, долговременные доходы и меньшие затраты.
36	<b><i>TQM (всеобщее руководство качеством)</i></b>	— подход к руководству организаций, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества.
37	<b><i>Стандарты серии ISO 9000</i></b>	— это пакет документов по созданию системы качества и обеспечению качества, подготовленный членами международной организации, известной как ISO/Технический Комитет 176 (ISO/TC 176).
38	<b><i>Обучающаяся организация</i></b>	- организацию, где «...люди постоянно расширяют свою способность порождать результаты, которых они действительно желают; где воспитываются новые, емкие паттерны мышления; где коллектив свободен в своем устремлении и где люди постоянно учатся учиться вместе».
39	<b><i>Комбинация</i></b>	— процесс включения концепций в систему знания.
40	<b><i>Интернализация</i></b>	— процесс воплощения формализованного знания в неформализованное.
41	<b><i>Бенчмаркинг</i></b>	(от англ. benchmark — начало отсчета, зарубка) — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. — метод изучения чужого опыта, который не является «тайной за семью печатями».
42	<b><i>Бенчмаркинг</i></b>	— это «непрерывный систематический поиск и внедрение наилучших практик, которые приведут организацию к более совершенной форме.
43	<b><i>«Шесть сигм»</i></b>	— это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя... „Шесть сигм" — это стратегический подход, который работает для всех процессов, продуктов и отраслей» .
44	<b><i>Эффективность управления</i></b>	— это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), имеющих как количественные, так и качественные характеристики.
45	<b><i>Группировка</i></b>	— отбор явлений и процессов (а также их обуславливающих причин и факторов) по определенным признакам и их классификация, множество единиц объекта наблюдения расчленяется на однородные группы по основаниям группировки, которые могут быть качественными или количественными;
46	<b><i>Сравнение</i></b>	— сопоставление однородных величин для выявления существующего между ними различия (сравнение)

		показателей оргструктуры исследуемой организации с лучшими в соответствующей отрасли);
47	<i>Метод цепных подстановок</i>	– выявление влияния отдельных факторов на конечную величину показателя при условии, что связь между ними имеет выраженный функциональный характер;
48	<i>Корреляционно-регрессионный анализ</i>	– определение тесноты и конкретного вида связи между показателями, не находящимися в функциональной зависимости;
49	<i>Аналогия</i>	– использование принципа сходства между отдельными объектами, т. е. если предметы сходны в одних определенных признаках, то они могут быть сходны и в других;

## 15. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации обучающихся с ОВЗ с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений.

Обучение лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом индивидуальных психофизических особенностей, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

**Для лиц с нарушением слуха** возможно предоставление информации визуально (краткий конспект лекций, основная и дополнительная литература), на лекционных и практических занятиях допускается присутствие ассистента, а так же, сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Оценка знаний обучающихся на практических занятиях осуществляется на основе письменных конспектов ответов на вопросы, письменно выполненных практических заданий.

Доклад так же может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.)

С учетом состояния здоровья просмотр кинофильма с последующим анализом может быть проведен дома (например, при необходимости дополнительной звукоусиливающей аппаратуры (наушники)). В таком случае обучающийся предоставляет письменный анализ, соответствующий предъявляемым требованиям.

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки на зачете может быть увеличено.

**Для лиц с нарушением зрения** допускается аудиальное предоставление информации (например, с использованием программ-синтезаторов речи), а так же использование на лекциях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т.д.). Допускается присутствие на

занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь.

Оценка знаний обучающихся на практических занятиях осуществляется в устной форме (как ответы на вопросы, так и практические задания). При необходимости анализа фильма может быть заменен описанием ситуации межэтнического взаимодействия (на основе опыта респондента, художественной литературы и т.д.), позволяющим оценить степень сформированности навыков владения методами анализа и выявления специфики функционирования и развития психики, позволяющими учитывать влияние этнических факторов. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

**Лица с нарушениями опорно-двигательного аппарата** не нуждаются в особых формах предоставления учебных материалов. Однако, с учетом состояния здоровья часть занятий может быть реализована дистанционно (при помощи сети «Интернет»). Так, при невозможности посещения лекционного занятия обучающийся может воспользоваться кратким конспектом лекции.

При невозможности посещения практического занятия обучающийся должен предоставить письменный конспект ответов на вопросы, письменно выполненное практическое задание.

Доклад так же может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата проводится на общих основаниях, при необходимости процедура зачета может быть реализована дистанционно (например, при помощи программы Skype).

Для этого по договоренности с преподавателем обучающийся в определенное время выходит на связь для проведения процедуры зачета. В таком случае зачет сдается в виде собеседования по вопросам (см. формы проведения промежуточной аттестации для лиц с нарушениями зрения). Вопрос и практическое задание выбираются самим преподавателем.

Примечание: Фонды оценочных средств, включающие типовые задания и методы оценки, критерии оценивания, позволяющие оценить результаты освоения данной дисциплины обучающимися с ОВЗ могут входить в состав РПД на правах отдельного документа.

**Программу составил (а) (и):**

С.А. Новосадов, доцент отделения социально-экономических наук, кандидат экономических наук,  
доцент

**Рецензент (ы):**

Е.В. Кобылина, доцент отделения социально-экономических наук, кандидат экономических наук

Д.В. Тютин, заместитель директора по научной работе, Калужский филиал РАНХиГС, к.э.н.,  
доцент.

**ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

<p>Рабочая программа рассмотрена на заседании отделения социально-экономических наук (О) и рекомендована к одобрению Ученым советом ИАТЭ НИЯУ МИФИ (протокол № 9-04/2023 от 20.04.2023)</p>	<p>Руководитель образовательной программы «Цифровой маркетинг и цифровая логистика» направления подготовки 38.03.02 Менеджмент</p> <p>20 апреля 2023 г. _____ А.А. Кузнецова</p> <p>Начальник отделения социально-экономических наук (О)</p> <p>20 апреля 2023 г. _____ А.А. Кузнецова</p>
---	--