

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

Одобрено
решением Ученого совета
от «29» июля 2023г.
протокол № 2



УТВЕРЖДАЮ
Ректор Института бизнеса
и инновационных технологий

А.И. Садыкова

«29» июля 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины
«Управление изменениями в проектах»**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Управление проектами
Квалификация выпускника: Бакалавр
Форма обучения: очно-заочная

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	6
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	11

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в проектах» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970.

Дисциплина закладывает основы для формирования знаний о процессе управления изменениями, который представляет собой процесс анализа предложенных изменений в проекте, будь то изменение результата проекта (конечного продукта), бюджета, длительности, требований к качеству, состава участников и прочее.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины являются формирование компетенций и целостного представления по управлению изменениями в проектах, а также формированию планов проведения изменений в проектной среде.

Задачи изучения дисциплины:

- выработать у студентов понимание теоретических положений, сущности, процесса, функций Change-менеджмента проекта, его специфики на различных фазах жизненного цикла проекта и ситуациях;
- способствовать овладению студентами навыками управления изменениями в различных проектах
- применение на практике моделей управления изменениями и методикой оценки вероятности успеха изменений.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
ПК-1. Способен реализовывать проекты по разработке перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства	ПК-1	ПК-1.3. Синтезирует недостающую информацию по проекту и работает в условиях неопределенности и инновационности	Виды изменений проекта. Основные этапы процесса контроля изменений в проекте. Формы документов регламентирующие изменения в проекте.	Распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений проекта. Осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями. Формировать документацию связанную с внесением изменений в проект	Составления плана управления изменениями. Анализа последствий изменение в проекте	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
<i>Очно-заочная форма</i>											
<i>Тема 1. Понятие и цель управления изменениями в проекте</i>	1			2						16	Отчет по ситуационному практикуму №1, 25
<i>Тема 2. Процедура управления изменениями в проекте</i>	1			2						16	Отчет по ситуационному практикуму №2, 25
<i>Тема 3. Роли и функции участников проекта при управлении изменениями</i>	1			2						16	Отчет по ситуационному практикуму №3, 25
<i>Тема 4. Критерии принятия решений о внесении изменений.</i>	1			2						12	Отчет по ситуационному практикуму №4, 25
Всего:	4			8						60	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	72										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	2										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Понятие и цель управления изменениями в проекте

Изменения как объект управления: Понятие и классификация изменений. Роль изменений в проектах. Изменения и подходы управления ими. Причины и источники изменений. Жизненный цикл и природа изменений. Характеристики изменения

Тема 2. Процедура управления изменениями в проекте

Сущность и содержание управления изменениями проектов. Особенности проведения изменений в проектах различных типов. Типичные ситуации сопротивления изменениям. Основные причины и формы проявления сопротивления. Методы преодоления сопротивления при реализации изменений. Модели управления изменениями. Назначение, содержание и взаимосвязи основных этапов процесса управления изменениями. Основные этапы процесса контроля изменений в проекте. Формы документов регламентирующие изменения в проекте.

Тема 3. Роли и функции участников проекта при управлении изменениями

Роли участников проекта при проведении изменений. Работа команды в условиях изменений. Распределение работ в команде проекта в случае изменений. Роль, полномочия и ответственность руководителя проекта в случае изменений.

Тема 4. Критерии принятия решений о внесении изменений.

Составления плана управления изменениями. Анализа последствий изменение в проекте. Критерии эффективности изменений. Ловушки внедрения изменений. Причины не эффективных изменений.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Понятие и цель управления изменениями в проекте</i>	Характеристики изменения	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 2. Процедура управления изменениями в проекте</i>	Основные причины и формы проявления сопротивления. Методы преодоления сопротивления при реализации изменений	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 3. Роли и функции участников</i>	Работа команды в условиях изменений.	Работа с литературой, включая ЭБС,	Отчет по ситуационному

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>проекта при управлении изменениями</i>		источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	практикуму
<i>Тема 4. Критерии принятия решений о внесении изменений.</i>	Ловушки внедрения изменений. Причины не эффективных изменений.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони ; ред. В. М. Аньшин, О. М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература

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/>

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

3. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

4. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

5. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. —

Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Национальная ассоциация управления проектами	https://www.sovnet.ru/
2.	INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION	https://www.ipma.world
3.	Официальный сайт компании Проектная практика	https://pmpractice.ru/
4.	Project management institute	https://www.pmi.org/
5.	Официальный сайт компании ПМ Эксперт	https://pm.expert/
6.	Ассоциация менеджеров проекта Проектный Альянс	https://pmalliance.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

<p><i>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 2 для проведения учебных занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i></p> <p>Письменные столы обучающихся; Стулья обучающихся; Столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника; Стул педагогического работника; Кафедра; Магнитно-маркерная доска; Мультимедийный проектор; Экран; Ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата</p>	160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 2 (25,2 кв.м.)	Аренда	Общество с ограниченной ответственностью «Балгэстейт»	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i></p> <p>(Ссылка на файл договора)</p>
<p><i>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 4 для проведения</i></p>	160019, Вологодская область, г.о.	Аренда	Общество с ограниченной ответственностью	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1</i></p>

<p><i>учебных занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i></p> <p>Письменные столы обучающихся; Стулья обучающихся; Столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника; Стул педагогического работника; Кафедра; Магнитно-маркерная доска; Мультимедийный проектор; Экран; Ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата</p>	<p>город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 4 (21,6 кв.м.)</p>		<p>«Балтгэстейт»</p>	<p><i>августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i> (Ссылка на файл договора)</p>
<p><i>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 5 для проведения учебных занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i></p> <p>Письменные столы обучающихся; Стулья обучающихся; Столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника; Стул педагогического работника; Кафедра; Магнитно-маркерная доска; Мультимедийный проектор; Экран;</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 5 (19,6 кв.м)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтгэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i> (Ссылка на файл договора)</p>

<p>Ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата</p>				
<p><i>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 6 для проведения учебных занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i></p> <p>Компьютерные столы обучающихся;</p> <p>Стулья обучающихся;</p> <p>Компьютерные столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Письменный стол педагогического работника;</p> <p>Стул педагогического работника;</p> <p>Стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий;</p> <p>Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);</p> <p>Интерактивная доска;</p> <p>Мультимедийный проектор;</p> <p>Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 6 (18 кв..м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтгэстейт»</p>	<p>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года (Ссылка на файл договора)</p>
<p><i>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 7 для проведения учебных занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i></p> <p>Компьютерные столы обучающихся;</p> <p>Стулья обучающихся;</p> <p>Компьютерные столы для обучающихся с ограниченными</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 7 (18,5 кв..м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтгэстейт»</p>	<p>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года (Ссылка на файл договора)</p>

<p>возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника; Стул педагогического работника; Стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий; Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс); Интерактивная доска; Мультимедийный проектор; Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата</p>				
<p><i>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 13 для проведения учебных занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i> Компьютерные столы обучающихся; Стулья обучающихся; Компьютерные столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника; Стул педагогического работника; Стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий; Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс); Интерактивная доска; Мультимедийный проектор; Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 13 (19,7 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i> (Ссылка на файл договора)</p>
<p><i>Помещение № 1 для самостоятельной работы обучающихся (с возможностью</i></p>	<p>160019, Вологодская область, г.о.</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1</i></p>

<p>обучения лиц с ОВЗ) с перечнем основного оборудования:</p> <p>Письменный стол обучающегося;</p> <p>Стул обучающегося;</p> <p>Письменный стол обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стул обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата;</p> <p>Моноблок (в том числе, клавиатуры, мыши, наушники) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата</p>	<p>город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 1 (12,2 кв.м.)</p>		<p>«Балтгэстейт»</p>	<p>августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года (Ссылка на файл договора)</p>
<p>Помещение № 3 для самостоятельной работы обучающихся (с возможностью обучения лиц с ОВЗ) с перечнем основного оборудования:</p> <p>Письменный стол обучающегося;</p> <p>Стул обучающегося;</p> <p>Письменный стол обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стул обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стеллаж для учебно-методических материалов;</p> <p>Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);</p> <p>Моноблоки (в том числе, клавиатуры, мыши, наушники) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 3 (16,2 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтгэстейт»</p>	<p>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года (Ссылка на файл договора)</p>
<p>Помещение № 12 для самостоятельной работы обучающихся (с возможностью обучения лиц с ОВЗ) с перечнем основного оборудования:</p> <p>Письменные столы;</p> <p>Стулья;</p> <p>Письменный стол обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стул обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стеллаж для учебно-</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 12 (18,1 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтгэстейт»</p>	<p>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года (Ссылка на файл договора)</p>

<p>методических материалов; Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс); Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата;</p> <p>Моноблок (в том числе, клавиатуры, мыши, наушники) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде лицензиата</p>				
--	--	--	--	--

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Программное обеспечение Microsoft Office
- Программное обеспечение Microsoft Office
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Образовательная платформа «Юрайт». Для вузов и ссузов. Электронная библиотечная система (ЭБС) <https://urait.ru/>

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам

<http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационный практикум	20-25 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 12-19 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 6-11 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 1-5 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют. 0 - практикум не выполнен.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания к ситуационным практикумам

Ситуационный практикум № 1

Промышленное предприятие, завод с полувековой историей, испытал серьезные трудности сначала в 90-е, потом в 2008-2009 гг., оборудование устарело, но удалось сохранить большую часть коллектива и основных клиентов. Сейчас на заводе началось внедрение технологий бережливого производства. Несколько сотрудников прошли специальное обучение, сдали экзамены, вернулись после обучения «из столиц» на родной завод с серьезным намерением эти технологии внедрять. И вот тут началось самое интересное:

1. Большая часть рядовых сотрудников на новые идеи, а главное – на новые (дополнительные) задачи, возникающие в связи с новыми идеями,

отвечает закономерным (с их точки зрения) «а нам оно надо?»

2. Топ-менеджмент изменения поддерживает, это хорошо, но значительное число руководителей среднего звена отреагировало примерно так же, как рядовые сотрудники – «зачем все это, нам и так работы хватает»

3. Проектная группа заинтересована во внедрении изменений (есть мотивация, интерес, желание), но испытывает серьезные трудности в планировании своей проектной деятельности, а также в выстраивании коммуникации с коллегами.

Вопросы кейса:

1. Помочь рабочей группе в выстраивании коммуникации с коллегами, преодолении сопротивления

2. Повысить качество навыков коммуникации (убеждения, вовлечения)

3. Определить основные этапы коммуникативной стратегии для проекта изменений

Ситуационный практикум № 2

В ОАО «ИПП «ВНИПИтрансгаз» запускали систему управления проектами, что вызвало сопротивление со стороны менеджеров проектов. Им предстояло собирать информацию о ходе проекта, а это трудоемкий процесс. При этом деятельность менеджеров становилась прозрачной. Имея подробные отчеты, генеральный директор мог увидеть все просчеты и нарушения менеджеров, которые привели к провалу. Чтобы заинтересовать менеджеров проектов, члены правления приняли важнейшее решение: отдали в распоряжение команды проекта бюджет работ. Это стимулировало менеджеров. В их интересах стало подавать достоверные отчеты, поскольку они начали считать свои деньги

Вопросы:

1. Каковы основные причины сопротивления менеджеров и другого персонала переменам, отмечаемые практиками в представленных материалах? Приведите примеры.

2. Составьте перечень ключевых принципов поведения менеджера при реализации организационных изменений на основе информации, представленной в кейсах.

3. Какие формализованные действия следует осуществить с целью снижения сопротивления изменениям со стороны менеджеров и исполнителей? Приведите примеры.

Ситуационный практикум № 3

В крупной российской аудиторской компании (численность 650 человек) ряд сотрудников службы персонала занимается подготовкой резюме (CV) сотрудников для компоновки пакетов сопроводительной документации к тендерным предложениям.

Так как ряд проектов спонсируют международные организации, то резюме готовятся на английском и русском языках в виде отдельных файлов MS Word. Содержание резюме должно согласовываться как с самими сотрудниками (в CV вносится информация о последних проектах, в которых

принял участие аудитор), так и с руководителем проекта, который может внести отдельные смысловые дополнения, поэтому работа часто носит авральный характер.

Компания работает на рынке уже более 10 лет. На сотрудников-старожилов существует полтора-два десятка различных резюме на двух языках. Даже найти самое свежее непросто, а выявить особенности проекта, под который оно готовилось, сотрудникам службы персонала еще сложнее. В результате для подготовки и обновления очередных 20 резюме к часу «Х» сотрудники вынуждены задерживаться на работе чуть ли не за полночь.

Один из сотрудников предлагает директору по персоналу сделать работу более технологичной — поместить информацию о сотрудниках в базу данных на базе Oracle с дифференцированным доступом. Возможность создания таковой он предварительно обсудил со службой ИТ. При этом отпадает необходимость пересылки файлов переводчикам и руководителям проектов: информация может быть внесена или дополнена соответствующими ключевыми персонками прямо в базе данных. Директор по персоналу поддерживает эту инициативу, коллеги инициатора изменения тоже ратуют за создание удобного инструмента. База данных разрабатывается силами сотрудников ИТ-службы и устанавливается на компьютеры сотрудников службы персонала и переводчиков. Теперь резюме можно представлять в виде различных форм отчетов, которые требуются различным инстанциям, давать самим аудиторам возможность периодически обновлять свои жизнеописания, а не делать это за них, проводя телефонные опросы и внося изменения. Казалось бы, что еще нужно ответственным за подготовку CV сотрудникам?

Но для того, чтобы база заработала в полную силу, туда надо внести начальную информацию, перенести из последних версий «вордовских» файлов. Это можно делать уже не в авральном режиме, но работа не простая... Инициатор изменения берет на себя ответственность за подготовку пилотного проекта, так как поступил заказ на подготовку CV 15 человек на русском и английском языках. Он вносит необходимую информацию в систему, учит переводчиков и руководителя проекта работать с базой данных. Все успели в срок, нареканий по качеству подготовленных резюме нет.

Инициатор изменения активно старается привлечь своих коллег к работе с базой данных: «смотрите, все же работает!», но коллеги отмалчиваются или отшучиваются, хотя и подтверждают, что инструмент полезный. Однако, когда поступает очередной заказ на большее количество резюме, они опять берутся за привычные файлы MS Word — мол, не успеем, так как много информации необходимо вводить с «нуля». Снова «вечерние бдения», усталость...

Инициатору изменения предложили повышение и переход в другой отдел, на что он согласился. Созданным инструментом так никто и не пользуется.

Вопросы

1. Почему инновация себя не оправдала?

2. Разработайте план управления изменениями.

Ситуационный практикум № 4

Персонал привык к отличному офису в центре, но компания больше не может его себе позволить и перевозит всех за МКАД. Сотрудникам такие изменения не понравились, и самые ценные кадры положили заявления на стол. Можно ли было это как-то предотвратить? Описание ситуации: Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей - большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им. Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет? Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, 74 расположенном на 6-м километре МКАД. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет так же хорошо и плодотворно работать, как здесь». Однако сотрудникам новости не понравились: все 15 ключевых работников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и неудобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

Вопросы:

1. Определите виды возможных изменений данного проекта
2. Приведите критерии оценки изменений
3. Проведите оценку эффективности выявленных Вами изменений на описанный проект.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
<p>обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p>	<p>выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p>«Не зачтено»</p> <p>– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p>

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Понятие проекта как системы
2. Особенности системы в условиях изменений
3. Алгоритм системной технологии вмешательства
4. Модель управления изменениями Л.Грейнера
5. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой

Группы

6. Понятие фасилитатора
7. Внешние причины застоя в ходе реализации проекта
8. Внутренние причины застоя в ходе реализации проекта
9. В чем заключается взаимосвязь системной технологии вмешательства
10. Причины возникновения сопротивления изменениям
11. Методы преодоления сопротивления изменениям
12. Понятие взаимодополняющей команды
13. Этапы управления командой организационных изменений
14. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)?
15. Четыре лица команды.
16. Влияние изменений на развитие команды проекта
17. Назначение системной карты
18. Назначение схемы влияния
19. Какие графические системы и схемы применяются при описании и диагностике ситуации, предшествующей изменению?
20. Какие графические системы и схемы применяются при анализе ситуации?
21. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменения?
22. Каков характер изменений при организационном развитии и при

хозяйственном реинжиниринге?

23. Понятие кризиса успеха

24. Понятие кризиса проектов

25. Классификация изменений в проекте

Задания 2 типа

1. Как определять причины потребности в изменениях

2. Чем отличаются изменения на разных фазах жизненного цикла проекта (приведите примеры)

3. В чем заключаются различия изменений и преобразований (приведите примеры)

4. Можно ли оценить результаты изменений и каким образом (приведите примеры)

5. Как приоритеты проекта влияют на реализацию изменений (приведите примеры)

6. В чем заключаются противоречия между необходимостью и условиями проведения изменений (приведите примеры)

7. Приведите примеры критериев ранжирования изменений в любом известном Вам проекте

8. Как надо учитывать восприятие изменений при их практической реализации

9. Как анализируется силовое поле изменений

10. Назовите достоинства и недостатки упорядоченных и спонтанных действий по проведению изменений.

11. Перечислите методики действия, реализуемые в практике внедрения запланированных изменений.

12. Можно ли устранить причины сопротивления изменениям или минимизировать их? (приведите пример)

13. Как действия руководителя могут обеспечить формирование эталонной ролевой модели поведения, способствующего изменениям? (приведите пример)

14. Каковы положительные и возможные отрицательные аспекты сотрудничества как формы влияния на работников?

15. Какую роль играют коммуникации в процессе изменений?

16. Каким образом используются каналы формальных и неформальных коммуникаций для усиления влияния руководителя в ходе изменений?

17. Каковы основные принципы эффективного использования власти руководителя в процессе проведения изменений?

18. Каковы требования к позиции лидера исходя из конкретного содержания его деятельности?

19. Как проектировать условия эффективного взаимодействия, ведущего к преобразованиям?

20. С чем связана высокая вероятность возникновения конфликтов в процессе изменений в проекте?

21. Может ли конфликт принести пользу проекту и в чем конкретно она может выражаться?

22. Какие причины конфликтов наиболее характерны для ситуации проведения в проекте изменений?

23. Какие уровни конфликтов наиболее часто встречаются при проведении изменений?

24. Какова задача руководителя проекта в случае угрозы конфликта?

25. Какие стратегии и методы разрешения конфликтов можно использовать в практике управления изменениями?

Задания 3 типа

Задача 1. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. В процессе обсуждения проекта поступило предложение значительно расширить состав услуг, которые являются результатами данного проекта. Что может быть причиной такого предложения и какие факторы определяют возможность, необходимость и трудности его реализации? Будет ли это способствовать развитию организации? В чем это может проявляться?

Задача 2. При анализе хода реализации проекта, командой было высказано мнение, что ход реализации проекта не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в проекте, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию его развития. Необходим лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций. Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

Задача 3. На одном из совещаний у менеджера проекта, посвященном разработке стратегии развития организации и приоритетам в совершенствовании управления, было высказано суждение относительно главной проблемы развития: «У нас плохая исполнительская дисциплина. Нет смысла ставить задачи творческого подхода к решению наших проблем в условиях низкой исполнительской дисциплины. Стремление к творчеству можно использовать и часто используется как прикрытие несвоевременного выполнения заданий. Надо усилить контроль и ответственность в работе персонала. Это главное в нашем стратегическом развитии». Как оценивать его? Является ли стремление к творческому подходу противоречащим дисциплине и ответственности? Почему? Как проявляется оценка качества управленческих решений со стороны персонала? Как она влияет на исполнение решений?

Задача 4. Рассмотрите работу хорошо известного вам проекта компании. Вам кажется, что он нуждается в изменениях. Почему? С чего начать разработку изменений? Каков был бы ход реализации этих изменений?

Задача 5. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. При обсуждении проблем преобразований в организации, необходимых для

ее дальнейшего развития, одним из участников аналитической группы было предложено разработать и ввести в действие компьютерную программу регулярного контроля деятельности всех подразделений системы управления. В соответствии с этой программой каждое подразделение должно в конце недели отчитываться о проделанной работе за прошлую неделю, составлять план работы на будущую неделю, давать предложения по устранению недостатков в общей системе управления и по стратегическому развитию организации. Такая система позволит высшему руководству организации проводить сравнительный анализ деятельности различных подразделений, оценивать положительный опыт работы с целью его распространения, воспринимать инновационные идеи стратегического характера. Однако было высказано опасение, что эти преобразования будут способствовать бюрократизации управления; что это компьютерный вариант бюрократизма, главной чертой которого, как известно, является формализация деятельности, снижающая творческий потенциал в работе персонала, ориентирующая на удачный отчет по заниженным плановым заданиям; возможно возникновение излишней детализации и тотализации контроля, что не всегда дает положительный эффект. Оцените положительные и отрицательные факторы предлагаемых преобразований. Сформулируйте аргументы, подтверждающие ваши оценки.

Задача 6. Зафиксируйте потребности в изменениях хорошо проекта знакомой вам организации, имеющиеся для этого возможности и силы, препятствующие переменам (заполните в таблице соответствующие ячейки). Проанализируйте полученный баланс. Если $B = П + В - СС > 0$, то для изменений сложились благоприятные условия. В противном случае (если выражение < 0) руководителю не стоит торопиться, необходимо тщательно исследовать все компоненты формулы применительно к ситуации, сложившейся в компании, и работать над изменением баланса.

Силы, способствующие переменам		Силы, отталкивающие перемены	Баланс $B = П + В - СС$
Потребности (П)	Возможности (В)	Силы сопротивления (СС)	

Задача 7. Руководитель предложил сотруднику своего отдела разработать сложный, но перспективный проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный работник неожиданно выразил недовольство. В качестве протеста он приводил следующие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает для меня вступить в “зону некомпетентности”, где я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты

будут достигнуты после разработки и реализации нового проекта, в то время как выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

1. Как вы думаете, чем объясняется такое поведение работника?
2. Каковы причины сопротивления работника?
3. Какие слова (или действия) необходимо использовать руководителю в сложившейся ситуации?