

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
экономики и управления организациями
Ю.И. Трещевский
27.04.2020



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 Управление изменениями

- 1. Шифр и наименование специальности:** 38.05.02 Таможенное дело
- 2. Направленность:** Таможенный менеджмент и таможенный контроль
- 3. Квалификация выпускника:** специалист таможенного дела
- 4. Форма образования:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** к.э.н., доц. Франовская Галина Николаевна
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол №4 от 16.04.2020
- 8. Учебный год:** 2021-2022 **Семестр:** 4

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Цель: формирование представления у обучающихся закономерностей развития организации, способности будущих специалистов предвидеть и оценивать необходимость проведения организационных изменений, разрабатывать программы развития таможни (таможенного поста) и организовывать планирование деятельности по проведению необходимых организационных изменений.

Задачи:

- формирование системного видения управления изменениями;
- ознакомление с подходами к понятию управления изменениями и видами изменений на различных уровнях;
- изучение политики и технологий управления изменениями;
- ознакомление обучающихся с моделями управления изменениями;
- изучение причин и видов сопротивления изменениям, а также методов преодоления сопротивлений изменениям.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: вариативная часть

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-17	Умение выявлять и анализировать угрозы экономической безопасности страны при осуществлении профессиональной деятельности	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- содержание факторов внешнего и внутреннего окружения таможенной организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- определять критические факторы устойчивого развития организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">- методами анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности таможенной организации.
ПК - 25	Способность организовывать сбор информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- методы диагностики организационных проблем;- особенности воздействия проблем различных типов на принятие решений о необходимости изменений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- проводить мониторинг состояния окружающей среды для диагностики проблем таможенной организации;- графически представлять сдерживающие и движущие силы изменений. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">- методами системного анализа деятельности организации.
ПК-26	Способность осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- специфику идентификации проблем таможенной организации;- политику и технологии проведения организационных изменений;- модели управления изменениями. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- анализировать причины возникновения изменений;- классифицировать виды изменений;- применять модели управления изменениями. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">- способностью критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработать и обосновать предложения

		по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных последствий; – готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений,
ПК-27	Способность организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, предоставлении услуг	Знать: - политику и технологии проведения организационных изменений; - модели проведения изменений в организации. Уметь: - выстраивать систему интересов персонала, способствующую проведению изменений. Владеть: - технологиями преодоления сопротивлений изменениям.
ПК-28	Способность осуществлять контроль за деятельностью подразделений, групп сотрудников, служащих и работников	Знать: - причины возникновения сопротивления изменениям и методы их преодоления. Уметь: - выявлять причины возникновения сопротивления изменениям и применять соответствующие методы их преодоления. Владеть: – способностью преодолевать сопротивления изменениям.
ПК-29	Способность формировать систему мотивации и стимулирования сотрудников, служащих и работников таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений	Знать: - основные факторы, влияющие на отношение работников к преобразованиям в деятельности организации; - причины возникновения сопротивления изменениям и методы их преодоления. Уметь: - мотивировать сотрудников организации к преобразованиям. Владеть: – различными приемами преодоления сопротивления изменениям.
ПК-30	Способность организовывать отбор, расстановку кадров, планировать профессиональное обучение и аттестацию кадрового состава таможни	Знать: - возможные последствия противодействия сотрудников к преобразованиям в организации. Уметь: - выбирать оптимальную тактику проведения изменений. Владеть: - методами преодоления сопротивления организационным преобразованиям.
ПК-31	Способность разрабатывать программы развития таможни (таможенного поста) и организовывать планирование деятельности их структурных подразделений	Знать: - основные технологии и фазы системного подхода к проектированию программы организационных изменений. Уметь: - анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем; находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность. Владеть: - навыками планирования и применения на практике методов системной технологии изменений.

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час — 3/108.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

13. Виды учебной работы:

Вид учебной работы	Трудоемкость, час	
	Всего	По семестрам
		4 сем.
Аудиторные занятия	50	50
в том числе:		
лекции	16	16
практические	34	34
лабораторные	-	-
Самостоятельная работа	22	22
Контроль	36	36
Итого:	108	108

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1. Лекции		
1.1	Изменения и системная организация экономики	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.
1.2	Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды	Внешние и внутренние факторы функционирования таможенной организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности таможенной организации.
1.3	Системная концепция изменений	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений. Проектирование стратегии изменений.
1.4	Методические аспекты управления изменениями	Политика управления изменениями, управленческие технологии, используемые в управлении изменениями, модели выбора стратегий развития организации.
1.5	Модели организационных изменений	Модель изменений К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории Е и О организационных изменений М.Бира и Н.Нориа, модель преобразования бизнеса Ф.Гияра и Д.Келли, модель «кривой перемен» Д. Дак, модель 7С, модель диагностики Надлера и Ташмена, восемь шагов в управлении изменениями Д. Коттера
1.6	Управление сопротивлением изменениям	Понятие сопротивления изменениям. Уровни, виды, формы проявления сопротивления. Причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям. Психологические барьеры и формы их проявления. Методы преодоления сопротивления изменениям.
2. Практические занятия		
2.1	Изменения и системная организация экономики	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.
2.2	Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды	Внешние и внутренние факторы функционирования таможенной организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности таможенной организации.
2.3	Системная концепция изменений	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений. Проектирование стратегии изменений.
2.4	Методические аспекты управления изменениями	Политика управления изменениями, управленческие технологии, используемые в управлении изменениями, модели выбора стратегий развития организации.
2.5	Модели организационных изменений	Модель изменений К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории Е и О организационных изменений М.Бира и Н.Нориа, модель преобразования бизнеса Ф.Гияра и Д.Келли, модель «кривой перемен» Д. Дак, модель 7С, модель диагностики Надлера и Ташмена, восемь шагов в управлении изменениями Д. Коттера
2.6	Управление сопротивлением	Понятие сопротивления изменениям. Уровни, виды, формы про-

	изменениям	явления сопротивления. Причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям. Психологические барьеры и формы их проявления. Методы преодоления сопротивления изменениям.
--	------------	---

13.2 Разделы дисциплины и виды занятий:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)			
		Лекции	Практические	Самостоятельная работа	Всего
1	Изменения и системная организация экономики	2	2	2	6
2	Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды	2	4	2	8
3	Системная концепция изменений	2	4	2	8
4	Методические аспекты управления изменениями	2	8	4	14
5	Модели организационных изменений	4	8	6	18
6	Управление сопротивлением изменениям	4	8	6	18
	Экзамен				36
	Итого:	16	34	22	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Использование конспектов лекций, раздаточного материала, материалов для самостоятельной работы, решение кейсов, подготовка рефератов, выполнение творческих заданий.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины:

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Коротков, Эдуард Михайлович. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата : [для студ. вузов, обуч. по экон. направлениям и специальностям] : [учебник по направлению "Менеджмент"] / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко ; Гос. ун-т управления .— Москва : Юрайт, 2016 .— 277 с.
2.	Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215
3.	Управление изменениями : учебное пособие / [Ю.И. Трещевский и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Ю.И. Трещевского .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015 .— 106 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1.	Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : АГРУС, 2019. – 264 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457
2.	Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Севастополь : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – 203 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322
3.	Петров, В.В. Управление изменениями в организации / В.В. Петров ; Даньшина В. В. ; Васильева О. Г. — М. : Палеотип, 2011 .— 208 с. — ISBN 978-5-94727-700-5 .— <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252051>.

4.	Кутуев, А. В. Управление процессами организационных изменений / А. В. Кутуев ; Самарский государственный экономический университет. – Самара : б.и., 2021. – 86 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=617896
5.	Блинов, А.О. Управление изменениями / А.О. Блинов ; Угрюмова Н. В. — Москва : Дашков и Ко, 2014 .— 304 с. — (Учебные издания для бакалавров) .— ISBN 978-5-394-02291-3 .— <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230036 >.
6.	Катунина, И.В. Управление изменениями / И.В. Катунина .— Омск : Омский государственный университет, 2012 .— 328 с. — ISBN 978-5-7779-1508-5 .— <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237299 >.

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы.

№ п/п	Источник
1	Адизес И.К. Управляя изменениями. – Mastering change / И.К. Адизес ; [пер. с англ. В. Кузин]. – СПб. [и др.] : Питер, 2008. – 221.
2	Алешникова В.И., Алешникова А.В. Управление организационными изменениями: учебное пособие. – Воронеж: ИММиФ, 2011.
3	Горшенин В. Управление изменениями в корпорациях на основе цикличности инновационных процессов// Проблемы теории и практики управления. – 2006. – С. 86 – 94
4	Емельянов Е., Емельянова С., Пахомов Ю. Роль технологии системных организационных изменений в развитии коммерческих структур// Проблемы теории и практики управления. – 2006. – С. 71 - 80
5	Ерохин Д.В., Скляр Е.Н. К вопросу управления сопротивлением изменениям системы управления промышленного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №4. – С.78 – 83
6	Ильдеменов С., Попова Л., Лобов С. Реинжиниринг бизнес-процессов: уроки внедрения// Проблемы теории и практики управления. – 2004. –№5. - С. 79 - 85
7	Конев И. Системная стратегия организационных изменений в развивающейся компании// Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №3. – С.88 - 99
8	Кульков И.В. Изменения в компании: эволюция, революция или экспериментирование?// Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1. – С.117 - 121
9	Норберт Т. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления.- 1998. - №1. – С.68-74
10	Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях// Проблемы теории и практики управления. – 2006.- №1. – С.27-34; №5. – С.8 - 16
11	Мурашов М. Управление изменениями: мнения специалистов// Кадровый менеджмент. – 2003, октябрь. – С.21-23
12	Мурашов М. Управление изменениями: западная практика// Кадровый менеджмент. – 2003, октябрь. – С.31-33
13	Мурашов М. Управление изменениями: российская практика// Кадровый менеджмент. – 2003, октябрь. – С.25-29
14	Петров, В.В. Управление изменениями в организации / В.В. Петров ; Даньшина В. В. ; Васильева О. Г. — М. : Палеотип, 2011 .— 208 с. — ISBN 978-5-94727-700-5 .— <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252051 >.
15	Филиппов Ю.В., Мясникова Т.А., Лобсенова С.А. Управление изменениями. – Краснодар, 2010. – 189 с.
16	Широкова Г.В. Теория О и теория Е как стратегии организационных изменений// Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1. – С.61 - 68
17	Штайнле К., Круммаркер Ш., Глашак Ш. Динамическое сочетание промоутеров в процессах изменений// Проблемы теории и практики управления. – 2004. - №6. – С.69 – 76
	Портал «Электронный университет ВГУ» – Moodle: URL: https://edu.vsu.ru/

17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости): сайты различных организаций, федеральных и региональных структур, консалтинговых и аудиторских компаний, сайт Росстата и др. Программа курса реализуется с применением дистанционных образовательных технологий

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник.

19. Фонд оценочных средств:

19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
(ПК-17) Умение выявлять и анализировать угрозы экономической безопасности страны при осуществлении профессиональной деятельности	Знать: - содержание факторов внешнего и внутреннего окружения таможенной организации.	2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды	Творческое задание, проект (алгоритм анализа внешней и внутренней среды таможенной организации)
	Уметь: - определять критические факторы устойчивого развития организации.	2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды	Творческое задание, проект (алгоритм анализа внешней и внутренней среды таможенной организации)
	Владеть: - методами анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности таможенной организации.	2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды	Творческое задание, проект (алгоритм анализа внешней и внутренней среды таможенной организации)
(ПК – 25) Способность организовывать сбор информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможен (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг	Знать: - методы диагностики организационных проблем; - особенности воздействия проблем различных типов на принятие решений о необходимости изменений.	2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды. 3. Системная концепция изменений.	Творческие задания, проекты (алгоритм анализа внешней и внутренней среды таможенной организации, составление графических схем движущих и сдерживающих сил изменений)
	Уметь: - проводить мониторинг состояния окружающей среды для диагностики проблем таможенной организации; - графически представлять сдерживающие и движущие силы изменений	2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды. 3. Системная концепция изменений.	Творческие задания, проекты (алгоритм анализа внешней и внутренней среды таможенной организации, составление графических схем движущих и сдерживающих сил изменений)
	Владеть: - методами системного анализа деятельности организации.	2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды. 3. Системная концепция изменений.	Творческие задания, проекты (алгоритм анализа внешней и внутренней среды таможенной организации, составление графических схем движущих и сдерживающих сил изменений)

(ПК-26) Способность осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений	Знать: - специфику идентификации проблем таможенной организации; - политику и технологии проведения организационных изменений; - модели управления изменениями.	4. Методические аспекты управления изменениями. 5. Модели организационных изменений.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
	Уметь: – анализировать причины возникновения изменений; - классифицировать виды изменений; – применять модели управления изменениями.	4. Методические аспекты управления изменениями. 5. Модели организационных изменений.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
	Владеть: – способностью критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных последствий; – готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений.	4. Методические аспекты управления изменениями. 5. Модели организационных изменений.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
(ПК-27) Способность организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, предоставлении услуг	Знать: - политику и технологии проведения организационных изменений; - модели проведения изменений в организации.	4. Методические аспекты управления изменениями. 5. Модели организационных изменений. 6. Управление сопротивлением изменениям	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
	Уметь: - выстраивать систему интересов персонала, способствующую проведению изменений.	4. Методические аспекты управления изменениями. 5. Модели организационных изменений. 6. Управление сопротивлением изменениям	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
	Владеть: - технологиями преодоления сопротивлений изменениям.	4. Методические аспекты управления изменениями. 5. Модели организационных изменений. 6. Управление сопротивлением изменениям.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
(ПК-28) Способность осуществлять контроль за деятельностью подразделений, групп сотрудников, служащих и работников	Знать: - причины возникновения сопротивления изменениям и методы их преодоления.	6. Управление сопротивлением изменениям.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
	Уметь: - выявлять причины возникновения сопротивления изменениям и применять соответствующие методы их преодоления.	6. Управление сопротивлением изменениям.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
	Владеть: – способностью преодолевать сопротивление изменениям.	6. Управление сопротивлением изменениям.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
(ПК-29) Способность формировать систему мотивации и стимулирования сотрудников, служащих и работников таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений	Знать: - основные факторы, влияющие на отношение работников к преобразованиям в деятельности организации; - причины возникновения сопротивления изменениям и методы их преодоления.	6. Управление сопротивлением изменениям.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
	Уметь: - мотивировать сотрудников организации к преобразованиям.	6. Управление сопротивлением изменениям.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)

			кейсов)
	Владеть: – различными приемами преодоления сопротивления изменениям.	6. Управление сопротивлением изменениям.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
(ПК-30) Способность организовывать отбор, расстановку кадров, планировать профессиональное обучение и аттестацию кадрового состава таможни	Знать: - возможные последствия противодействия сотрудников к преобразованиям в организации.	6. Управление сопротивлением изменениям.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
	Уметь: - выбирать оптимальную тактику проведения изменений.	6. Управление сопротивлением изменениям.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
	Владеть: - методами преодоления сопротивления организационным преобразованиям.	6. Управление сопротивлением изменениям.	Творческое задание, проект (решение и презентация решения кейсов)
(ПК-31) Способность разрабатывать программы развития таможни (таможенного поста) и организовывать планирование деятельности их структурных подразделений	Знать: - основные технологии и фазы системного подхода к проектированию программы организационных изменений.	1. Изменения и системная организация экономики. 2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды. 3. Системная концепция изменений.	Подготовка рефератов. Творческие задания, проекты (алгоритм анализа внешней и внутренней среды таможенной организации, составление графических схем движущих и сдерживающих сил изменений, решение и презентация решения кейсов)
	Уметь: - анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем; находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность.	1. Изменения и системная организация экономики. 2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды. 3. Системная концепция изменений.	Подготовка рефератов. Творческие задания, проекты (алгоритм анализа внешней и внутренней среды таможенной организации, составление графических схем движущих и сдерживающих сил изменений, решение и презентация решения кейсов)
	Владеть: - навыками планирования и применения на практике методов системной технологии изменений.	1. Изменения и системная организация экономики. 2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды. 3. Системная концепция изменений.	Подготовка рефератов. Творческие задания, проекты (алгоритм анализа внешней и внутренней среды таможенной организации, составление графических схем движущих и сдерживающих сил изменений, решение и презентация решения кейсов)
Промежуточная аттестация			Вопросы к экзамену

19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
---------------------------------	--------------------------------------	--------------

Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом и теоретическими основами дисциплины «Управление изменениями», способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для выполнения практических заданий (графических схем и кейсов)	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся владеет понятийным аппаратом и теоретическими основами дисциплины, способен выполнить практические задания (графические схемы и кейсы) по дисциплине, но допускает незначительные ошибки или неточности	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся частично владеет теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен выполнить практические задания (графические схемы и кейсы) по дисциплине	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует перечисленным показателям. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания или их отсутствие, допускает грубые ошибки, не выполняет практические задания	–	Неудовлетворительно

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

19.3.1 Перечень вопросов к экзамену.

1. Изменения в социально-экономических системах.
2. Типология организационных изменений.
3. Внешние и внутренние факторы функционирования таможенной организации.
4. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности таможенной организации.
5. Элементы системной концепции изменений.
6. Фазы системной технологии изменений.
7. Проектирование стратегии изменений.
8. Подходы к определению организационных изменений.
9. Политика управления изменениями.
10. Этапы планируемых изменений в организации.
11. Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями.
12. Модели выбора стратегий развития организации.
13. Модель изменений К. Левина.
14. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
15. Теории Е и О организационных изменений М.Бира и Н.Нориа.
16. Модель преобразования бизнеса Ф.Гияра и Д.Келли.
17. Модель управления изменениями 7С.
18. Модель диагностики Надлера и Ташмена.
19. Восемь шагов в управлении изменениями Д. Коттера.
20. Модель проведения изменений Берка и Литвина.
21. Модель проведения изменений М Вайсборда.
22. Понятие сопротивления изменениям.
23. Уровни, виды, формы проявления сопротивления.
24. Причины сопротивления изменениям по Н. Тичи и М. Деванна.
25. Причины сопротивления изменениям по М Армстронгу.
26. Стереотипы сопротивления изменениям.
27. Методы преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюзу и
28. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л.Шлезингеру
29. Методы преодоления сопротивления изменениям по С. Кужевай.
30. Методы преодоления сопротивления изменениям по Г Широковой.

19.3.2 Перечень практических заданий.

1. Творческое задание, проект по анализу внешней и внутренней среды таможенной организации.
2. Составление графических схем движущих и сдерживающих сил изменений таможенной организации.
3. Решение по алгоритму проведения организационных изменений таможенной организации.
4. Решение кейса по моделям организационных изменений.
5. Решение кейса по преодолению сопротивления изменениям в таможенной организации. При выполнении всех практических заданий обучающиеся работают группами из 2-3 человек или индивидуально (по желанию).

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если 3 задания были решены без ошибок.
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если 2 задания были решены без ошибок.
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если 1 задание было решено

без ошибок.

оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если было решено 0 заданий

19.3.3 Темы рефератов

1. Российская практика управления организационными изменениями.
2. Зарубежная практика управления организационными изменениями.
3. Оценка готовности организации к изменениям.
4. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
5. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.
6. Бизнес-процессы и проектирование бизнес-процессов в ходе организационных изменений.
7. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Лидерство в управлении изменениями.
9. Мотивация персонала в процессе проведения изменений.
10. Особенности проектного управления.

Критерии оценки:

«Отлично» – оцениваются работы, содержание которых основано на глубоком и всестороннем знании темы, изученной литературы, изложено логично, аргументировано и в полном объеме, с указанием ссылок на использованные источники. Основные понятия, выводы и обобщения сформулированы убедительно и доказательно. Работа оформлена в соответствии с требованиями.

«Хорошо» – оцениваются работы, основанные на твердом знании исследуемой темы. Возможны недостатки в систематизации или в обобщении материала, неточности в выводах. Студент твердо знает основные категории, умело применяет их для изложения материала. Работа содержит ссылки на использованные источники, оформлена корректно.

«Удовлетворительно» – оцениваются работы, которые базируются на знании основ предмета, но имеются значительные пробелы в изложении материала, затруднения в его изложении и систематизации, выводы слабо аргументированы, в содержании допущены теоретические ошибки. Работа оформлена с нарушением требований.

«Неудовлетворительно» – оцениваются работы, в которых обнаружено неверное изложение основных вопросов темы, обобщений и выводов нет. Текст работы целиком или в значительной части дословно переписан из первоисточника без ссылок на него.

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

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление изменениями» проводится в форме: подготовки письменных работ-рефератов, выполнения практико-ориентированных заданий (групповых или индивидуальных творческих заданий в форме графических схем и кейсов). Презентация решения графических схем и кейсов позволяет оценить степень сформированности аналитических и стратегических умений и навыков обучающихся, а также опыт различных организаций в проведении изменений. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования. Вопросы к промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний. При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме экзамена

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.