

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.
Москва, STREET="ул. Неглиная, д. 23",
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Родионов М. Г.

протокол от 27.08.2025 № 11

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Менеджмент в нефтегазовом комплексе

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
 Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)
 Заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
 в академических часах: 108 ак.ч.

г. Омск, 2025

Разработчики:

Доцент, департамент очного обучения, кандидат
экономических наук Кузьмин А. А.

**Рецензенты:**

Миллер А.Е., профессор кафедры экономики и финансов ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», д.э.н., профессор

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2022 № 731н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 16.04.2018 № 239н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Специалист по прогнозированию и экспертизе цен на товары, работы и услуги", утвержден приказом Минтруда России от 03.12.2019 № 764н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Специалист по контроллингу машиностроительных организаций", утвержден приказом Минтруда России от 07.09.2015 № 595н; "Специалист по исследованию и анализу рынка автомобилестроения", утвержден приказом Минтруда России от 30.06.2022 № 383н; "Специалист по логистике на транспорте", утвержден приказом Минтруда России от 08.09.2014 № 616н; "Специалист по качеству", утвержден приказом Минтруда России от 22.04.2021 № 276н; "Специалист по неразрушающему контролю", утвержден приказом Минтруда России от 03.12.2015 № 976н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Борисова О. М.	Согласовано	27.08.2025, № 11

Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
 - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
 - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
 - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
 - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
 - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
 - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - обучение студентов базовым знаниям, навыкам и умениям в области управления 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 изучения 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 проектирования и 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. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-1 Способен проводить стратегический анализ, участвовать в разработке и осуществлении стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

ПК-1.1 Знает инструменты стратегического анализа, процесс разработки и осуществления стратегии предприятия НГК, факторы конкурентоспособности организации

Знать:

ПК-1.1/Зн18 Основные стратегии изменений

ПК-1.1/Зн19 Подходы к управлению стратегическими изменениями

ПК-1.1/Зн20 Технологии планирования организационных изменений и составления программы проведения изменений в нефтегазовой отрасли

ПК-1.2 Умеет планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии предприятия НГК, использовать инструментарий стратегического анализа при формировании конкурентной стратегии организации

Уметь:

ПК-1.2/Ум15 Разрабатывать программу организационных изменений на основе проведения стратегического анализа нефтегазовой отрасли

ПК-1.2/Ум16 Реформировать организационную структуру управления предприятия НГК

ПК-8 Способен проводить анализ рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

ПК-8.1 Знает виды и способы оценки рисков принятия управленческих решений.

Знать:

ПК-8.1/Зн26 Стратегии организационных изменений на предприятиях НГК
 ПК-8.1/Зн27 Возможные сценарии реструктуризации управления
 ПК-8.1/Зн28 Этапы реализации плана изменений предприятия НГК
 ПК-8.1/Зн29 Пути преодоления сопротивления изменениям
 ПК-8.1/Зн30 Риски организационных изменений на предприятиях НГК

ПК-8.2 Умеет проводить анализ рисков, оценивать принимаемые управленческие решения с учетом специфических рисков.

Уметь:

ПК-8.2/Ум20 Анализировать организационную структуру предприятия НГК
 ПК-8.2/Ум21 Разрабатывать программу организационных изменений
 ПК-8.2/Ум22 Использовать различные сценарии реструктуризации управления предприятия НГК
 ПК-8.2/Ум23 Оценивать риски организационных изменений на предприятиях НГК

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление изменениями в нефтегазовой отрасли» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 7, Очно-заочная форма обучения - 7, Заочная форма обучения - 7.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Практикум по менеджменту в НГК;

Финансовый менеджмент;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Антикризисное управление в нефтегазовой отрасли;

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы;

Инвестиционный анализ;

Инновационный менеджмент;

Оценка стоимости бизнеса;

Практикум по менеджменту в НГК;

производственная практика (преддипломная);

Риск-менеджмент;

Стратегический менеджмент;

Страхование;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период	удеюкость сы)	удеюкость ЭТ)	ая работа всего)	ции (часы)	ые занятия сы)	ие занятия сы)	ьяная работа сы)	ая аттестация сы)
--------	------------------	------------------	---------------------	------------	-------------------	-------------------	---------------------	----------------------

обучения	Общая трудоёмкость (часы)	Общая трудоёмкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Седьмой семестр	108	3	56	2	18	36	43	Зачет (9)
Всего	108	3	56	2	18	36	43	9

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоёмкость (часы)	Общая трудоёмкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Седьмой семестр	108	3	38	2	12	24	66	Зачет (4)
Всего	108	3	38	2	12	24	66	4

Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоёмкость (часы)	Общая трудоёмкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Седьмой семестр	108	3	8	2	2	4	96	Зачет (4)
Всего	108	3	8	2	2	4	96	4

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Промежуточные результаты обучения, соотносимые с результатами освоения программы

	Всё	Кон	Лек	Пр	Сам	Пл
Раздел 1. Управление изменениями в нефтегазовой отрасли	99	2	18	36	43	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-8.1 ПК-8.2
Тема 1.1. Организационные изменения в системе менеджмента	16		2	6	8	
Тема 1.2. Управление процессом изменений	17		4	6	7	
Тема 1.3. Факторы риска в процессе проведения изменений	15		2	6	7	
Тема 1.4. Стратегии управления изменениями	17		4	6	7	
Тема 1.5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям	15		2	6	7	
Тема 1.6. Проектирование организационных изменений	19	2	4	6	7	
Итого	99	2	18	36	43	

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Управление изменениями в нефтегазовой отрасли	104	2	12	24	66	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-8.1 ПК-8.2
Тема 1.1. Организационные изменения в системе менеджмента	18		2	4	12	
Тема 1.2. Управление процессом изменений	16		2	4	10	
Тема 1.3. Факторы риска в процессе проведения изменений	18		2	4	12	
Тема 1.4. Стратегии управления изменениями	16		2	4	10	
Тема 1.5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям	18		2	4	12	
Тема 1.6. Проектирование организационных изменений	18	2	2	4	10	
Итого	104	2	12	24	66	

Заочная форма обучения

					а	гы
						е с

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Управление изменениями в нефтегазовой отрасли	104	2	2	4	96	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-8.1 ПК-8.2
Тема 1.1. Организационные изменения в системе менеджмента	18		2		16	
Тема 1.2. Управление процессом изменений	18			2	16	
Тема 1.3. Факторы риска в процессе проведения изменений	16				16	
Тема 1.4. Стратегии управления изменениями	16				16	
Тема 1.5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям	18			2	16	
Тема 1.6. Проектирование организационных изменений	18	2			16	
Итого	104	2	2	4	96	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Управление изменениями в нефтегазовой отрасли

Тема 1.1. Организационные изменения в системе менеджмента

Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений.

Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.

Тема 1.2. Управление процессом изменений

Управление организационными изменениями - функция менеджеров.
Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.
Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.
Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений.
Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга.
Эмоциональный подход Дж. Коттера., восемь этапов процесса изменений.
Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями на предприятиях нефтегазового комплекса

Тема 1.3. Факторы риска в процессе проведения изменений

Классификация рисков по их функциональной направленности. Финансовый риск. Инвестиционный риск.
Идентификация и концептуальные направления анализа рисков. Качественный анализ. Количественная оценка.
Классификация методов управления рисками. Выбор методов управления риском. Методы принятия решений в условиях риска и неопределенности среды.
Специфика рисков и управление ими на предприятиях нефтегазового комплекса.

Тема 1.4. Стратегии управления изменениями

Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений. Общая процедура формирования стратегии изменений. Модель «силовых полей». Особенности планирования и осуществления стратегии изменений на предприятиях нефтегазового комплекса.

Тема 1.5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям

Причины сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Уловки-манипуляции. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг.
Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Элементный состав процесса мотивации. Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями – теории психоанализа: теории З.Фрейда, А.Адлера, Э.Фрома, К.Г.Юнга; теории научения: И.П.Павлова, Д.Б.Уотсона, Б.Ф. Скиннера, К.Левина; содержательные теории мотивации: интерактивная теория мотивации
А.Маслоу, теория Д.МакКлелланда, теория поля К.Левина и др.; процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, теория обогащения труда и теория характеристики работ С.Синка и др. Особенности мотивации персонала в жизненном цикле организации.

Тема 1.6. Проектирование организационных изменений

Способы анализа состояния организации. Диаграмма Исикавы. Диагностика необходимости изменений. Модель Надлера – Ташмена. Диагностика организации. Диагностика уровня рабочей группы. Диагностика индивидуального уровня. Методы сбора данных при диагностике.

Методы планирования изменений. Методы, ориентированные на людей и культуру Методы, ориентированные на задачи и технологии Методы, ориентированные на структуру и стратегию.

Осуществление плана изменений. Организационные формы для осуществления изменений: специальные проекты и задания, целевые и рабочие группы, эксперимент, показательные проекты, новые организационные подразделения, новые формы организации труда.

Проектирование организационных изменений на предприятиях нефтегазового комплекса.

6. Рекомендуемые образовательные технологии

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

7. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Седьмой семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Седьмой семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Зачет, Седьмой семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

8. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Управление изменениями в нефтегазовой отрасли

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-8.1 ПК-8.2

Тема 1.1. Организационные изменения в системе менеджмента

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Понятие и сущность организационных изменений.

Организационное развитие.

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов.

Новые концепции организационных изменений.

Практическое занятие 2.

Внешние и внутренние причины изменений.

Традиционные и новые объекты организационных изменений.

Знания как новый объект организационных изменений.

Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.

Практическое занятие 3.

Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.

Классификация организационных изменений.

Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.

Тема 1.2. Управление процессом изменений

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,

- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.

Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.

Практическое занятие 2.

Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений.

Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга.

Эмоциональный подход Дж. Коттера., восемь этапов процесса изменений.

Практическое занятие 3.

Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями на предприятиях нефтегазового комплекса.

Аналитическая работа с материалом, содержащим практические ситуации.

Тема 1.3. Факторы риска в процессе проведения изменений

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Классификация рисков по их функциональной направленности. Финансовый риск. Инвестиционный риск.

Идентификация и концептуальные направления анализа рисков. Качественный анализ. Количественная оценка.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 2.

Классификация методов управления рисками. Выбор методов управления риском.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 3.

Методы принятия решений в условиях риска и неопределенности среды.

Управление рисками на предприятиях нефтегазового комплекса.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Тема 1.4. Стратегии управления изменениями

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Сущность и специфика стратегии изменений.

Принципы создания эффективной стратегии.

Основные подходы к разработке стратегии организации.

Практическое занятие 2.

Стратегия решения в области производства, разработки и обоснования политики по важнейшим направлениям производства на предприятия НГК.

Тенденции развития производственной инфраструктуры на нефтегазодобывающем предприятии.

Укрупнение как путь совершенствования производственной структуры нефтехимических предприятий.

Консолидация, как основной путь развития производителей нефтегазового оборудования.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 3.

Основные моменты Стратегии развития ОАО «Транснефть» на период до 2020 г.

Основные моменты Стратегии развития ОАО «Транснефть» на период до 2030 г.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Тема 1.5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Причины сопротивления изменениям.

Модель «силового поля» К. Левина. Уловки-манипуляции.

Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 2.

Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Элементный состав процесса мотивации.

Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями.

Особенности мотивации персонала в жизненном цикле организации.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 3.

Управление групповым поведением в процессе изменений.

Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе изменений.

Условия организации эффективной командой работы.

Особенности управления развитием организационной культуры.

Подходы к управлению организационной культурой и механизмы их реализации.

Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Тема 1.6. Проектирование организационных изменений

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Способы анализа состояния организации. Диаграмма Исикавы.

Диагностика необходимости изменений. Модель Надлера – Ташмена.

Диагностика организации. Диагностика уровня рабочей группы. Диагностика индивидуального уровня.

Методы сбора данных при диагностике.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 2.

Методы планирования изменений.

Методы, ориентированные на людей и культуру.

Методы, ориентированные на задачи и технологии.

Методы, ориентированные на структуру и стратегию.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

Практическое занятие 3.

Осуществление плана изменений.

Организационные формы для осуществления изменений: специальные проекты и задания, целевые и рабочие группы, эксперимент, показательные проекты, новые организационные подразделения, новые формы организации труда.

Проектирование организационных изменений на предприятиях нефтегазового комплекса.

Аналитическая работа с материалами, содержащими практические ситуации.

9. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Седьмой семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-8.1 ПК-1.2 ПК-8.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в приложении 6

2. Выполнение итоговой работы

Задания представлены в приложении 7

Очно-заочная форма обучения, Седьмой семестр, Зачет
Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-8.1 ПК-1.2 ПК-8.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в приложении 6

2. Выполнение итоговой работы

Задания представлены в приложении 7

Заочная форма обучения, Седьмой семестр, Зачет
Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-8.1 ПК-1.2 ПК-8.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в приложении 6

2. Выполнение итоговой работы

Задания представлены в приложении 7

10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 303 с. - 978-5-394-05123-4. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710927> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Адизес, И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов: практическое пособие / И. Адизес. - Москва: Альпина Паблишер, 2023. - 264 с. - 978-5-9614-8032-0. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707816> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Цай, Е. Л. Управление изменениями: учебное пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. - 2-е изд. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 201 с. - 978-5-4499-3400-0. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/695315> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

4. Шевчук, И. А. Управление изменениями: учебное пособие / И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук, Е. Л. Цай. - Севастополь: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. - 203 с. - 978-5-907310-50-6. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере: учебное пособие / Т. М. Резер, Л. И. Воронина. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020. - 95 с. - 978-5-7996-3039-3. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699119> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса: монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 218 с. - 978-5-394-05079-4. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.29030/978-5-394-05079-4-2022> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Бабкина, О. Н. Управление изменениями: учебное пособие / О. Н. Бабкина. - Ставрополь: АГРУС, 2019. - 264 с. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://www.ebiblioteka.ru> - Базы данных East View
2. <https://scholar.google.ru> - Международная научная реферативная база данных

Ресурсы «Интернет»

1. <http://www.sibit.sano.ru> - Официальный сайт образовательной организации
2. <http://do.sano.ru> - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. <http://window.edu.ru> - Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»
4. <http://grebennikon.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
5. <http://menegerbook.net> - Электронная библиотека книг по менеджменту
6. <http://ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
7. <http://www.auditorium.ru> - Информационно-образовательный портал «Гуманитарные науки»
8. www.ucheba.com - Образовательный портал «Учёба»
9. <http://www.km.ru> - Энциклопедия Кирилла и Мефодия
10. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий

10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего

контроля, промежуточной аттестации, ГИА
Мультимедийная учебная аудитория № 210

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стол - 37 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 74 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 211

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стол - 27 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 54 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 301

Перечень оборудования

Доска - 1 шт.

Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Учебная аудитория № 302

Перечень оборудования
Доска маркерная - 1 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Мультимедийная учебная аудитория № 303

Перечень оборудования
Доска маркерная - 1 шт.
Стол - 15 шт.
Стол преподавателя - 30 шт.
Стул - 1 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Мультимедийная учебная аудитория № 304

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 0 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 10

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 422

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Интерактивная доска - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Стол - 13 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.

Стул - 26 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 8 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций,
текущего контроля, промежуточной аттестации
Мультимедийная учебная аудитория № 305

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Информационная доска - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Круглый стол - 3 шт.
Ноутбук DELL - 8 шт.
Ноутбук HP - 2 шт.
Персональный компьютер - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стеллаж - 2 шт.
Стол одноместный - 10 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 27 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

MariaDB 10.11 (x64)
Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian
Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного
оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий
Специальное помещение № 420

Перечень оборудования

Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.
Паяльная станция - 1 шт.
Персональный компьютер - 4 шт.
Планшетный компьютер - 15 шт.
Сервер - 10 шт.
Стеллаж - 0 шт.
Стол - 4 шт.
Стул - 4 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования
Специальное помещение № 003

Перечень оборудования
Запасные части для столов и стульев - 0 шт.
Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.
Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.
Станок для сверления - 0 шт.
Стеллаж - 0 шт.
Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.

11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);
2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение

индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2)

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине, представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Контроль аудиторной самостоятельной работы осуществляется в форме дискуссии и собеседования. Контроль внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в форме устного или письменного опроса. Промежуточный контроль знаний в форме экзамена осуществляется посредством письменного тестирования, включающего вопросы и задания для самостоятельного изучения.

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

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1).

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 2.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 6)

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Управление изменениями в нефтегазовой отрасли» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине «Управление изменениями в нефтегазовой отрасли» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

2) Письменное задание

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-8

Цели и задачи научной (исследовательской) статьи.

Целью работы является анализ, в рамках исследуемой проблемы, фактического и статистического материала на базе понятийного аппарата дисциплины "Управление изменениями в нефтегазовой отрасли" и выработка авторского решения по ее решению.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области заявленной темы;
- анализ собранного фактического и статистического материала по теме работы;
- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы в дисциплине «Управление изменениями в нефтегазовой отрасли».

3. Формулировка цели и задач работы:

- изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении проведенного исследования;
- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
- выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо

предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания статьи студент изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

Обязательными составляющими элементами письменной работы (статьи) являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основное содержание, в котором аргументированно и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования. Обязательным элементом выступает сформулированное собственное отношение к исследуемой проблеме и предложения по ее преодолению.
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Методические указания по конкретным видам письменных работ изложены в приложении 4.

3) Практическое задание

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-8

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Методические указания по выполнению анализа проблемной ситуации (кейса) и материалы кейсов смотри в Приложении 5

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

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебный план курса «Управление изменениями в нефтегазовой отрасли» предполагает в основе изучения предмета использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение - семинарские занятия.

Кроме традиционных лекций и семинарских занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) индивидуальные творческие задания;
- 4) творческие задания в группах;
- 5) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, алгоритмы и методики организации дисциплины и т.д.

Семинарские занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов дисциплины. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на семинарских занятиях, практические задания, темы рефератов и тесты. При подготовке к семинарским занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати. Освоение всех разделов курса предполагает приобретение студентами навыков самостоятельного анализа инструментов и механизмов дисциплины, умение работать с научной литературой.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей профессиональной деятельности.

Большое значение при проверке знаний и умений придается тестированию и подготовке рефератов по темам курса.

Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Управление изменениями». Она изучается студентами в процессе подготовки к семинарским и практическим занятиям, зачету. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании рефератов.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных

технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Управление изменениями в нефтегазовой отрасли
Количество зачетных единиц	3
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа,		
2	Выполнение письменного задания	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа,	
Итого по дисциплине:			100

« » 20 г.

Преподаватель

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

/

Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Организационные изменения в системе менеджмента.	8	12	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе; - написание тематических рефератов; - подготовка к тестированию.	Экспресс тест Устный опрос
2. Управление процессом изменений	7	10	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе; - написание тематических рефератов; - подготовка к тестированию.	Экспресс тест Устный опрос
3. Факторы риска в процессе проведения изменений	7	10	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе; - написание тематических рефератов; - подготовка к тестированию.	Экспресс тест Устный опрос
4. Стратегии управления изменениями	7	10	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе; - написание тематических рефератов; - подготовка к тестированию.	Экспресс тест Устный опрос

5. Основные методы преодоления сопротивления изменениям	7	10	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе; - написание тематических рефератов; - подготовка к тестированию.	Экспресс тест Устный опрос
6. Проектирование организационных изменений	7	10	16	- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий; - подготовка к практическому занятию; - подготовка к контрольной работе; - написание тематических рефератов; - подготовка к тестированию.	Экспресс тест Устный опрос
ИТОГО	43	66	96		

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины. 2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору. 3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.	0-35
2	Письменное задание	1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт. 2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). 3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.). 4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение	0-25

		терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
3	Практическое задание	1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании. 2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта. 3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем. 4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией. 5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.	0-50

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И НАПИСАНИЮ НАУЧНОЙ СТАТЬИ

1. Основные критерии написания научной статьи

- 1.1. Критерии написания научной статьи по содержанию
- 1.2. Критерии написания научной статьи по форме изложения
- 1.3. Основные требования к результату научной статьи

2. План работы над статьей

3. Структура научной статьи

- 3.1. Общий план построения статьи
- 3.2. Рекомендуемая структура статьи
 - 3.2.1. Вступление
 - 3.2.2. Основная часть
 - 3.2.3. Выводы
 - 3.2.4. Литература

4. Рекомендации по изложению материала статьи

- 4.1. Изложение материала статьи
- 4.2. Цитаты и ссылки
- 4.3. Язык изложения статьи
- 4.4. Общие рекомендации

5. ГОСТ по оформлению библиографического списка

6. Общие требования к оформлению статьи

1. Основные критерии написания научной статьи

Научная статья - это произведение, обстоятельно освещающее какую-либо тему, идею, вопрос, содержащее элементы их анализа. В работе должна быть показана новизна и актуальность проводимого исследования. Выводы, сделанные в результате проведенного исследования, должны быть обоснованы.

1.1. Требования к написанию научной статьи по содержанию:

- **Новизна и оригинальность** (предлагается новая идея или оригинальный вариант расширения, доказательства эффективности чей-то авторской идеи).
- **Актуальность** - применение результатов исследования для решения значимых научно-практических задач.
- **Убедительность** (определяется достоверностью цитат, аргументированностью выводов, наличием конкретных результатов и логичностью их интерпретаций).
- **Концептуальность** - разрешение проблемы, которую содержит выбранная тема статьи, умение подчинить основной авторской мысли статьи всю ее структуру - введение, основную часть и заключение.

Подготовка научных статей требует соблюдения определенных правил изложения материала. Оно должно соответствовать строгому логическому плану и раскрывать основную цель статьи.

1.2. Требования к написанию научной статьи по форме изложения:

- **Логичность** (определяется очевидностью причинно-следственных связей, логичностью переходов, взаимосвязанностью частей).
- **Ясность** (часто определяется понятностью использованных терминов и наличием иллюстрирующих примеров).
- **Оригинальность** (определяется наличием удачных аналогий, цитат, афоризмов).
- **Полнота** (определяется присутствием основных структурных частей, наличием минимального содержания и завершенностью текста).

2. План работы над статьей

1. Составьте подробный план построения статьи. Разыщите всю необходимую информацию (статьи, книги и др.) и проанализируйте ее.
2. Напишите введение, в котором сформулируйте необходимость проведения работы и ее основные направления.
3. Поработайте над названием статьи.
4. В основной части статьи опишите методику исследования, полученные результаты и дайте их объяснение.
5. Составьте список литературы.
6. Сделайте выводы.
7. Проведите авторское редактирование.
8. Сократите все, что не несет полезной информации, вычеркните лишние слова, непонятные термины, неясности.

3. Структура научной статьи

3.1. Общий план построения статьи

Необходимо продумать формулировку выбранной темы, осмыслить содержание понятий, входящих в нее, выяснить круг вопросов, которые следует осветить. Затем необходимо определить общую идею и структуру статьи.

3.2. Рекомендуемая структура статьи

1. Вступление (введение);
2. Основная часть (поэтапное, тезис за тезисом, доказательство за доказательством разрешение основной проблемы, которую содержит выбранная тема статьи);
3. Выводы (заключение);
4. Список литературы (литература).

3.2.1. Вступление

Во вступлении необходимо обосновать актуальность и новизну проводимого исследования.

Исследование считается актуальным, если оно направлено на решение важных проблем, которые имеют научно-практическое решение. Во Вступлении кроме актуальности и новизны должны быть затронуты следующие вопросы:

- обоснование выбора темы,
- характеристика материала исследования, объяснение причины обращения к данному материалу,
- степень изученности темы. Необходимо дать характеристику основным работам, указать на специфику подхода того или иного исследователя к материалу. Сделать вывод о научной новизне своего исследования.
- формулировка целей и задач исследования, которые вытекают из обзора литературы.

3.2.2. Основная часть

Необходимо подробно изложить процесс исследования: поэтапное разрешение основной проблемы, которую содержит выбранная тема статьи. Здесь же нужно указать ссылки на используемые источники, не менее 2 ссылок.

В основной части дается аргументированное изложение основных положений, выдвинутых исследователями по данной теме. Студент может присоединиться к той или иной концепции или выработать свою. Важнейшим элементом работы над статьей является представление результатов работы и их объяснение.

3.2.3. Выводы

Любая научная статья должна завершаться выводами автора: что позволяет понять, чего можно добиться, используя описанную идею, кому это может быть интересно. В Выводах следует четко и ясно указать, какие главные результаты были получены при выполнении научной работы, обосновать их правильность, достоверность.

3.2.4 Литература

Важно правильно оформить ссылку на источник в списке литературы. Следует указать фамилии авторов, журнал, год издания, том (выпуск), номер, страницы (библиографическое описание оформляется по ГОСТ-2004). Интересующийся читатель должен иметь возможность найти указанный литературный источник. Бывают случаи, когда по указанному адресу источник не удается обнаружить. Столкнувшись с этим, читатель теряет доверие и к автору, и к его работе.

4. Рекомендации по изложению материала статьи

4.1. Изложение материала статьи

Текст должен быть легко читаемым и доступным. Желательно понятиям, несущим основную «нагрузку», давать определения, меньше использовать в качестве терминов слова, заимствованные из иностранного языка, если существуют полностью эквивалентные понятия в русском языке.

Главным в изложении, как отмечал еще А. С. Пушкин, являются точность и

краткость. «Словам должно быть тесно, а мыслям просторно» (Н.А. Некрасов). Важны стройность изложения и отсутствие логических разрывов.

4.2. Цитаты и ссылки

Цитаты могут служить основой развития теоретических положений статьи, создавать систему убедительных доказательств. Однако они не должны искажать смысл цитируемого источника. Ссылки на источник цитирования обязательны.

Цитирование литературного источника может быть прямым (проставляются кавычки и соответствующие выходные данные источника) или косвенным, когда одна или несколько мыслей из используемого источника излагаются автором статьи «своими словами», близкими к оригиналу.

Научная этика и в этом случае предполагает соответствующую ссылку. В этом случае в статье четко просматриваются авторские и заимствованные идеи (мысли). Литературные источники должны быть пронумерованы по алфавиту.

Ссылки на литературные источники необходимо оформить следующим образом: указать в квадратных скобках номер источника и страницу из алфавитного списка литературы. В целом, литературное оформление материалов исследования является весьма ответственным делом.

4.3. Язык изложения

Научная статья должна быть написана живым, образным языком, что всегда отличает научные работы от не относящихся к таковым.

Для научного стиля характерно использование слов в их прямых значениях, отказ от эмоционально-экспрессивной и стилистически сниженной лексики.

Синтаксис научной речи отличается структурной полнотой, ярко выраженной союзной связью, усложненностью конструкций с завершенным смысловым содержанием, широкой употребительностью пассивных оборотов. Показательны случаи информативной несамостоятельности главной части сложноподчиненного предложения, служащей стереотипной формой логической связи частей повествования: *Известно, что...; Следует указать на то, что...; Необходимо подчеркнуть, что...* Цели подчеркнутой логичности подчинены и вводные слова и словосочетания, указывающие на последовательность в развертывании мысли (*во-первых, наконец, итак, таким образом*).

Оформлению причинно-следственной обусловленности частей отдельных конструкций и компонентов текста служат местоименно-наречные и союзные слова типа *и потому, поэтому, следовательно, благодаря этому, в результате этого* и др. Акцентируют субъективность мнения исследователя обороты типа *на наш взгляд, с точки зрения* и др.

Среди словосочетаний преобладают именные, инфинитивные, с отглагольными существительными; в сказуемых часты связки *являются, становятся, служат, есть* и др.

Для научной речи характерно четкое построение абзацев, выполняющих логико-смысловую функцию. Логическое развитие мысли оформляется путем строгого

Языковые приемы выразительности в научной речи обусловлены целевой направленностью текста. Это в основном средства, выражающие движение мысли: зачин изложения (*мы намерены доказать*); активизация мысли (*заметим; подчеркнем, что...; рассмотрим*); логическое выделение (*важно отметить, что...*); связь с вышесказанным (*как было ранее отмечено, вернемся к основной теме*); указание на итог (*таким образом, следовательно*); связь с последующим (*как мы увидим далее*).

4.4. Общие рекомендации

Начинающему автору необходимо привыкнуть к мысли, что подлинная работа над статьей начинается сразу после написания первого варианта. Надо безжалостно вычеркивать все лишнее, подбирать правильные формы выражения мыслей, убирать все непонятное и имеющее двойной смысл.

5. ГОСТ по оформлению библиографического списка

Обратите внимание, что с 1 июля 2019 года в действие вступил новый Национальный

стандарт на библиографическое описание – ГОСТ Р 7.0.100–2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления»
URL:https://www.rsl.ru/photo/!_ORS/5-PROFESSIONALAM/7_sibid/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_%D0%A0_7_0_100_2018_1204.pdf

Образец оформления по новому стандарту:

Войтов, А.Г. История экономических учений: учебное пособие / А.Г. Войтов. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 228 с.

«Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения», международная научная конференция (5; 2017 ; Москва). Сборник научных статей V Международной научной конференции «Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения», 15 ноября 2017 г. – Москва: ГУУ, 2017. – 382 с.

Хаиткулов Р. Экономическая теория и этика: проблема межвременной справедливости / Р. Хаиткулов // Вопросы экономики. - 2013 - № 11 - С. 53 -64.

Обзор финансовой стабильности № 1. IV квартал 2017 года – I квартал 2018 года // Центральный Банк Российской Федерации: официальный сайт. – URL: http://www.cbr.ru/publ/Stability/OFS_17-03.pdf. (дата обращения: 02.09 2019)

6. Общие требования к оформлению статьи

Объем статьи –3-4 страницы.

Текстовый редактор – MS Word.

Формат листа – А4.

Поля: верхнее и нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1 см.

Шрифт – Times New Roman 12 кегль.

Межстрочный интервал – полуторный.

Отступ перед каждым абзацем (красная строка) – 1,25 см.

Выравнивание – по ширине, допускается использование автопереноса.

Точка в конце заголовка не ставится.

Сноски сквозные, в тексте в квадратных скобках (например [2, с. 24]), в конце статьи – нумерованный список литературы, оформленный **по алфавиту**.

Таблицы, схемы, рисунки должны быть выполнены в графическом редакторе, либо отсканированы, последовательно пронумерованы. Обязательны ссылки на них в тексте.

Пример готовой статьи находится в отдельном файле

Критерии оценки подготовленной статьи

Баллы	Критерии/показатели
<i>Целесообразность введения к статье</i>	
2	Текст введения четко раскрывает главную идею статьи, написан ярко и лаконично, фокусирует внимание читателя на теме
1	Текст введения недостаточно четко раскрывает главную идею статьи и фокусирует внимание читателя на теме
0	Текст введения не раскрывает главную идею статьи и/или не соответствует цели
<i>Целостность содержания статьи</i>	
3	Выбранное изложение и комментарии к проблеме представляют ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ, главная идея статьи раскрыта полностью, текст написан живо и ярко
2	Выбранное изложение и комментарии к проблеме в общем представляют ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ, но главная идея статьи раскрыта не полностью
1	Выбранное изложение и комментарии к проблеме в общем представляют ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ, но 2-3 комментария обрывочны и/или выбиваются из общего содержания статьи
<i>Логичность заключения статьи</i>	
2	Заключительный абзац логичен и выполняет прагматическую функцию статьи (напр., наводит на размышления, призывает к действию)
1	Заключительный абзац не логичен и не выполняет прагматическую функцию статьи
0	Заключительный абзац не связан с содержанием статьи или отсутствует
<i>Полнота обзора литературы, наличие элементов анализа библиографических источников</i>	
2	Полный обзор и анализ
1	Неполный обзор/анализ
0	Обзор/анализ отсутствует
<i>Грамотность оформления статьи</i>	
2	Работа оформлена грамотно
1	В оформлении работы имеются существенные недостатки
0	Работа оформлена неграмотно
<i>Композиционная цельность и логичность</i>	
2	Статья характеризуется композиционной цельностью, имеет внутреннюю логику повествования, в нем нет необоснованных повторов, его части связаны между собой.
1	Статья характеризуется композиционной цельностью, имеет внутреннюю логику повествования, но внутри смысловых частей есть нарушения последовательности и необоснованные повторы.

0	В статье есть нарушения композиционной связи между смысловыми частями, и/или мысль повторяется и не развивается; эссе не имеет внутренней логики повествования
Грамотность и четкость изложения научной мысли	
2	Речевых ошибок нет или допущена одна речевая ошибка. Стил ь текста соответствует указанной целевой аудитории и указанному жанру
1	Допущены две-три речевые ошибки, но стил ь текста соответствует указанной целевой аудитории и указанному жанру.
0	Допущены четыре и более речевых ошибок. Стил ь текста не соответствует указанной целевой аудитории и указанному жанру.
Максимальный балл за статью - 15 баллов	

Примерная тематика научных (исследовательских) статей

1. Взаимосвязь законов теории организации, конкретной ситуации в бизнесе с избираемой компанией стратегией.

2. Особенности стратегии роста малых и средних предприятий.

3. Особенности стратегии роста крупных предприятий (на примере предприятий НГК)

4. Организационная культура как инструмент организационных изменений

5. Методы снятия сопротивления изменениям

6. Причины сопротивления изменениям и методы их устранения

7. Обьективистский подход к организационным изменениям

8. Реинжиниринг бизнес-процессов в нефтегазовой отрасли

9. Модели управления изменениями

10. Роль руководителя при проведении организационных изменений.

11. Способы эффективной реализации организационных изменений

12. Внешний и внутренний консалтинг в организации

13. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль.

14. Экспертное и процессное консультирование

15. Процессное консультирование при организационных изменениях в компании.

16. Консультирование в организации: экспертное, процессное, обучающее

17. Причины сопротивления персонала организационным изменениям

18. Проблемы развития предприятий нефтегазовой отрасли в России

19. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями

20. Методы управления организационным развитием

21. Этапы управления организационными изменениями

22. Закрепление организационных изменений

23. Участие персонала в проведении организационных изменений

24. Проблемы и сложности при проведении организационных изменений (на примере предприятий НГК)

25. Социокультурные характеристики при проведении изменений организации

26. Проблемы участия в проведении изменений в организации

27. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации

28. Лидерство как стиль проведения организационных изменений

29. Компетентность руководителей для проведения изменений

30. Управление проектами как способ развития организации

31. Управления изменениями в малом бизнесе.

32. Особенности стратегического планирования в процессе подготовки изменений в нефтегазовой отрасли

33. Инструментарий стратегического анализа при формировании конкурентной стратегии организации

34. Влияние риска на подготовку и осуществление плана изменений в нефтегазовой отрасли

35. Риск при принятии решений об инвестировании и финансировании в нефтегазовой отрасли

Методические указания по выполнению анализа проблемной ситуации (кейса)

В процессе выполнения работы по анализу кейса студент должен соблюдать следующие требования:

- соотнести материал кейса с соответствующим теоретическим материалом и описать его с помощью понятийного аппарата, относящегося к этой теме;
- обосновать и аргументировать эту связь;
- развернуто и аргументировано ответить на вопросы, относящиеся к этому кейсу, общий объем работы должен достигать три - пять страниц;
- при возможности привести несколько вариантов решения проблемы, содержащейся в кейсе и расставить их по приоритету, аргументируя свой выбор.

Критерии оценки кейса

1. Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам
2. Оригинальность подхода (новаторство, креативность)
3. Глубина проработки проблемы:
 - обоснованность решения,
 - наличие альтернативных вариантов
 - комплексность решения

баллы	Результат выполнения работы
15	Case решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса.
10-14	Case решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.
5-9	Case решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.

Критерий выбора номера кейса

Студент, ориентируясь на первую букву своей фамилии, выбирает для выполнения соответствующий номер теста.

№ кейса	Первая буква фамилии студента
1	А, Д, И, Н, С, Х, Щ
2	Б, Е, К, О, Т, Ц, Э
3	В, Ж, Л, П, У, Ч, Ю
4	Г, З, М, Р, Ф, Ш, Я

При несоблюдении данного критерия работа оцениваться не будет!

КЕЙС № 1

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГАЗПРОМНЕФТЬ

Переход к сетевой структуре, гибкость и развитие экосистемы за пределами Компании

ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ПОСТАВЛЕННЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ И СОХРАНИТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В БЫСТРО МЕНЯЮЩЕЙСЯ СРЕДЕ, НУЖНО ЗНАЧИТЕЛЬНО ПОВЫСИТЬ СКОРОСТЬ ДЕЙСТВИЙ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. ОТВЕТОМ НА ЭТОТ ВЫЗОВ ПОСЛУЖИТ ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КАК ВНУТРИ КОМПАНИИ, ТАК И С КЛЮЧЕВЫМИ ПАРТНЕРАМИ.

Организационная трансформация в вопросах и ответах

На вопросы отвечает Заместитель Генерального директора по организационным вопросам ПАО «Газпром нефть»

Кирилл Кравченко

Зачем нужна организационная трансформация?	Каковы главные направления изменений? Когда будут внедряться изменения?	Кто все это организует?	Что для Вас самое важное в организационной трансформации?
---	--	--------------------------------	--

Посмотреть

по

ссылке:

https://www.youtube.com/watch?v=tTJPmvTVkEE&list=PLYUrUDm-Y1SjkHozL5P0o8butYXmYmz_8&index=4

Источник: <https://ar2018.gazprom-neft.ru/strategic-report/organizational-transformation/materials/>

Задание: На основании представленного материала и просмотренного интервью дать развернутую оценку изменениям, связанных с организационной трансформацией в организации.

КЕЙС № 2

ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГАЗПРОМНЕФТЬ

Внедрение системы «Эталон» как базы операционной деятельности Компании
ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (СУОД), ПОЛУЧИВШАЯ НАЗВАНИЕ «ЭТАЛОН», СТАРТОВАЛА В «ГАЗПРОМ НЕФТИ» В 2016 Г. ПРОТОТИП ЦЕЛЕВОЙ СИСТЕМЫ УЖЕ РАБОТАЕТ НА ПИЛОТНЫХ АКТИВАХ И ГОТОВ К ВНЕДРЕНИЮ В МАСШТАБАХ ВСЕЙ КОМПАНИИ.

СУОД – структурированный набор взаимозависимых практик, процедур и процессов, используемых руководителями и работниками на каждом уровне организации для ведения производственной деятельности. Следование требованиям элементов СУОД обязательно для всех уровней организации и на всех производственных участках Компании, будь то офис, лаборатория, буровая или завод.

До 90 МЛРД Р

ожидаемый годовой эффект на EBITDA от выхода на уровень отраслевых лидеров

Операционная трансформация в вопросах и ответах

На вопросы отвечает руководитель центра развития СУОД
Евгений Булгаков

Чем обусловлена операционная трансформация Компании? Как СУОД поможет «Газпром нефти» достичь максимальной эффективности? Из чего состоит СУОД «Эталон»? Что такое Кодекс СУОД? С чего началось внедрение СУОД? Как оценивается уровень соответствия производственных активов требованиям целевой системы? Шкала зрелости системы управления Как на практике происходит внедрение? На каких предприятиях уже внедряется СУОД? Кто отвечает за развитие и внедрение СУОД? Каков самый важный вывод из первого этапа внедрения СУОД?

Просмотреть по ссылке
https://www.youtube.com/watch?v=DXsvW9AZaP0&list=PLYUrUDm-Y1SjkHozL5P0o8butYXmYmz_8&index=3

Вехи внедрения СУОД «Эталон»

Что сделано в 2018 году?

- Разработаны и приняты критерии оценки зрелости СУОД;
- проведены тестовые диагностики активов;
- определены цели и потенциал развития по приоритетным направлениям;
- по всей Группе началось обучение практикам регулярного менеджмента;
- завершены пилотные проекты;
- начато приведение нормативных документов Компании в соответствие с требованиями Кодекса СУОД.

Планы на 2019–2020 годы:

- сфокусироваться на приоритетных направлениях:
 - лидерство и культура;
 - управление операционной эффективностью;

- управление подрядчиками и поставщиками;
- управление надежностью и целостностью оборудования;
- распространить практики регулярного менеджмента на все активы Компании;
- внедрить модель управления операционной надежностью с фокусом на анализ критичности оборудования производственных блоков;
- максимально охватить все активы комплексной оценкой потенциала.

Планы на 2020–2030 годы:

- достичь максимальной вовлеченности персонала в трансформацию;
- распространить итоги работы пилотных проектов на всю Группу и достичь системного и активного уровня СУОД;
- повысить ответственность руководителей за надежную и безопасную работу не только наших активов, но и подрядчиков и поставщиков;
- поддерживать и развивать культуру непрерывных улучшений.

Источник: <https://ar2018.gazprom-neft.ru/strategic-report/operational-transformation/materials/>

Задание: На основании представленного материала и просмотренного интервью дать развернутую оценку изменениям, связанных с операционной трансформацией в организации.

КЕЙС № 3

КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГАЗПРОМНЕФТЬ

Переход от управления к вовлекающему лидерству как новой идеологии взаимодействия

В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ПОБЕЖДАЮТ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПОСТОЯННО СОВЕРШЕНСТВУЮТСЯ И ВОВЛЕКАЮТ В ЭТОТ ПРОЦЕСС ВСЕХ СОТРУДНИКОВ, ПОЭТОМУ В 2018 Г. «ГАЗПРОМ НЕФТЬ» ЗАПУСТИЛА МАСШТАБНЫЙ ПРОЕКТ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.

«Чтобы достичь успеха, важно перейти от борьбы за личный результат к взаимодействию. Уметь «играть в команде» – исключительно ценный навык для всех сотрудников, от новичков до опытных наставников. Важнейшую роль в этом играет корпоративная культура. Она дает каждому сотруднику понимание того, какие перед ним стоят задачи и какими методами можно их решать, а какими – недопустимо».

Александр Дюков Председатель Правления, Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

Культурная трансформация в вопросах и ответах

На вопросы отвечает Заместитель Генерального директора по организационным вопросам ПАО «Газпром нефть» **Кирилл Кравченко**

Для чего нужна культурная трансформация?	Что самое важное в культурной трансформации?
	Как должно измениться поведение руководителей?
Как внедряется новая корпоративная культура?	

Просмотреть по ссылке:
https://www.youtube.com/watch?v=tTJPmvTVkEE&list=PLYUrUDm-Y1SjkHozL5P0o8butYXmYmz_8&index=4

Источник: <https://ar2018.gazprom-neft.ru/strategic-report/cultural-transformation/materials/>

Задание: На основании представленного материала и просмотренного интервью дать развернутую оценку изменениям, связанных с культурной трансформацией в организации.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГАЗПРОМНЕФТЬ

Реализация дополнительного потенциала роста эффективности и безопасности за счет новых цифровых инструментов

БАЗОЙ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ. ВО ВСЕХ СЕГМЕНТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ СОЗДАЮТСЯ СИСТЕМЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ, КОТОРЫЕ ОСНОВАНЫ НА МОДЕЛЯХ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ МЕСТОРОЖДЕНИЙ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ АКТИВОВ, А ТАКЖЕ КОГНИТИВНЫХ СИСТЕМАХ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

>500

цифровых инициатив и проектов в портфеле Компании

>60

проектов НИОКР реализовано в 2018 году

«Цифровая трансформация создает для Компании дополнительные конкурентные преимущества, укрепляет наше технологическое лидерство в отрасли. Мы ставим перед собой задачу перейти на управление всеми бизнес-процессами на основе данных и цифровых моделей».

Александр Дюков Председатель Правления, Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

Цифровая трансформация в вопросах и ответах

На вопросы отвечает директор Дирекции по цифровой трансформации ПАО «Газпром нефть»

Андрей Белевцев

Почему цифровая трансформация необходима?	Кто организует цифровую трансформацию?
Каковы цели трансформации?	А как именно цифровая трансформация содействует безопасности?
Что самое важное из сделанного в 2018 году?	Какие задачи предстоит решить в 2019–2020 годах?
Что важно для полноценной цифровой трансформации Компании?	

Посмотреть по ссылке: https://www.youtube.com/watch?v=ysvweutC9ak&list=PLYUrUDm-Y1SjkHozL5P0o8butYXmYmz_8

Цифровая стратегия «Газпром нефти»

Единая цифровая платформа управления бизнесом

Создание единого языка взаимодействия систем и процессов позволит тиражировать удачные решения в масштабах всей Компании и бесшовно интегрировать новые системы. Переход к сквозной оптимизации по всей цепочке создания стоимости.

Принятие решений на основе данных

Построение единой системы управления данными, которая обеспечит быструю доступность всей полноты информации и позволит существенно повысить скорость и качество принимаемых решений.

Продуктовый подход

Основная задача бизнеса — создание ценности для клиента. Для достижения максимальной эффективности при таком подходе заимствуются рабочие форматы из сферы информационных технологий — кросс-функциональность и мультикомандность. Работа в командах облегчит создание новых продуктов как для внешних заказчиков, так и для подразделений Компании.

Эффект цифровой трансформации

–40 %

сокращение сроков реализации крупных проектов

–20 %

снижение потерь в производстве и логистике

–50 %

оптимизация сроков получения первой нефти с месторождений

+30 %

рост эффективности геологоразведки

«Цифровая трансформация – это реакция на вызовы в бизнесе, но при этом должна поменяться сама бизнес-культура, способы принятия решений. Одна из важных особенностей «Газпром нефти» – то, что, используя данные, мы пытаемся сделать наши решения более эффективными и рациональными. При этом мы опираемся как на базовые принципы человеческой психологии, так и на самые новые технологические достижения».

Андрей Белевцев Директор Дирекции по цифровой трансформации ПАО «Газпром нефть»

Источник: <https://ar2018.gazprom-neft.ru/strategic-report/digital-transformation/materials/>

Задание: На основании представленного материала и просмотренного интервью дать развернутую оценку изменениям, связанных с цифровой трансформацией.

ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

1. Ученый, положивший начало движению обучающихся организаций, - это
 - A. П.Сенге
 - B. М.Вебер
 - C. М. Хаммер
 - D. А. Файоль
2. Подмена подлинного решения проблемы в управлении организации структурными манипуляциями альтернативного характера: объединить - разъединить, централизовать - децентрализовать, - это организационная патология
 - A. демотивирующий стиль руководства
 - B. маятниковые решения
 - C. подавление развития функционированием
 - D. разрыв между решениями и их реализацией
3. Сотрудники не субъекты своей ситуации, бездействуют за пределами минимально предписанного, так как не имеют соответствующие полномочия или из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу, - это организационная патология
 - A. преобладание личных отношений над служебными
 - B. неуправляемость
 - C. бессубъективность
 - D. конфликт
4. Способ трансформации знания в процессе создания концептуальной модели, который инициируется диалогом или коллективными раздумьями, - это
 - A. интернализация
 - B. комбинация
 - C. социализация
 - D. экстернализация
5. Организационные изменения, связанные с организационно-правовыми преобразованиями компании, при котором меняется состав или правовая форма юридических лиц, называются
 - A. трансформацией
 - B. специализацией
 - C. концентрацией
 - D. реформированием
6. Методика быстрого анализа решения на основе систематизированного анализа функций - это методика
 - A. TQS
 - B. FAST
 - C. TQM
 - D. BFSS
7. Организационные изменения по типу развития классифицируются на экстенсивные и
 - A. стратегические
 - B. тактические
 - C. интенсивные
 - D. оперативные
8. Верны ли утверждения? А) Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности - статическое описание компании В) Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности - динамическое описание компании Подберите правильный ответ
 - A. А- нет, В- нет
 - B. А- нет, В- да
 - C. А-да, В-да
 - D. А- да, В- нет
9. Преобладание в управлении организации оперативной части управления и отсутствие должного внимания к необходимости развития организации - это организационная

патология

- A. подавление развития функционированием
- B. демотивирующий стиль руководства
- C. разрыв между решениями и их реализацией
- D. маятниковые решения

10. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который применяется в тех случаях, когда процесс к настоящему моменту настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или воздействовать на него, - это

- A. перепроектирование процесса
- B. реинжиниринг процесса
- C. бенчмаркинг процесса
- D. методика быстрого анализа решения

11. Последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, - это ____ изменения

- A. функции
- B. цели
- C. процесс
- D. содержание

12. Процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом, - это _____ процессы

- A. первичные
- B. дополнительные
- C. вспомогательные
- D. основные

13. Иерархические списки уточнения и детализации миссии компании - это дерево компании

- A. целей
- B. процессов
- C. функций
- D. стратегий

14. Согласно модели Грейнера, жизненный цикл организации состоит из ____ стадий

- A. 2
- B. 5
- C. 3
- D. 4

15. Идея управления бизнес-процессами получила развитие в связи с массовым внедрением в организациях концепции

- A. сравнительных преимуществ
- B. экономического роста
- C. всеобщего управления качеством
- D. жизненного цикла

16. Организационное знание создается посредством взаимодействия _____ знания

- A. индивидуального
- B. коллективного
- C. формализованного
- D. неформализованного

17. Организационные структуры, которые широко используются в практике управления диверсифицированными компаниями и при значительной территориальной разобщенности подразделений, - это _____ структуры

- A. дивизиональные
- B. сетевые
- C. матричные
- D. линейно-функциональные

18. Подход к улучшению бизнес-процессов, полностью игнорирующий существующий процесс и структуру организации, - это _____ процесса

- A. перепроектирование процесса
- B. реинжиниринг процесса
- C. бенчмаркинг процесса

D. методика быстрого анализа решения

19. Принцип бенчмаркинга, основанный на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают "выигрышную" ситуацию для обеих сторон, - это принцип

- A. достоверности
- B. измерения
- C. взаимности
- D. аналогии

20. План действий, описывающий распределение ресурсов и виды деятельности, необходимые для установления отношений с окружающей средой и достижения целей организации, - это ____ организации

- A. миссия
- B. тактика
- C. прогноз
- D. стратегия

21. Организационная патология, которая заключается в том, что индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности, - это

- A. господство структуры над функцией
- B. бюрократия
- C. несовместимость личности с функцией
- D. автаркия подразделений

22. Управленческие регистры по своей структуре представляют собой

- A. математические модели
- B. иерархические классификаторы
- C. матрицы проекций
- D. технические регламенты

23. При осуществлении типичного проекта бенчмаркинга процесса разработка решения занимает 4-6

- A. лет
- B. часов
- C. месяцев
- D. дней

24. Верны ли утверждения? А) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, - обреченные организации В) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, - стабильные организации Подберите правильный ответ

- A. А- нет, В- нет
- B. А- нет, В- да
- C. А-да, В-да
- D. А- да, В- нет

25. Верны ли утверждения? А) Бизнес-процессы - динамическая составляющая системы управления В) Бизнес-процессы - статическая составляющая системы управления Подберите правильный ответ

- A. А- да, В- нет
- B. А- нет, В- нет
- C. А- нет, В- да
- D. А-да, В-да

26. Организационные изменения по характеру изменений классифицируются на революционные и

- A. стратегические
- B. эволюционные
- C. тактические
- D. оперативные

27. К реакции на сопротивление организационным изменениям на организационном уровне относится

- A. организация новой информационной сети
- B. проведение семинаров и дискуссий

- C. системный подход к изменению
- D. широкое освещение замысла организационных изменений

28. Подход к оптимизации бизнес-процессов, с которым связана наибольшая степень риска, - это

- A. перепроектирование процесса
- B. бенчмаркинг процесса
- C. методика быстрого анализа решения
- D. реинжиниринг процесса

29. Принцип бенчмаркинга, основанный на том, что оперативные процессы партнеров должны быть схожими, - это принцип

- A. аналогии
- B. достоверности
- C. измерения
- D. взаимности

30. Сопротивление внедрению новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности связано с

- A. неправильным пониманием целей стратегии
- B. низкой терпимостью к изменениям
- C. различной оценкой последствий осуществления стратегии
- D. эгоистическим интересом

31. Принцип бенчмаркинга, предусматривающий проведение бенчмаркинга на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, - это принцип

- A. измерения
- B. аналогии
- C. достоверности
- D. взаимности

32. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых показателях - это

- A. перепроектирование процесса
- B. бенчмаркинг процесса
- C. методика быстрого анализа решения
- D. реинжиниринг процесса

33. П. Сенге определил ___ основных понятий или дисциплин, относящихся к обучающимся организация

- A. 5
- B. 8
- C. 7
- D. 6

34. Феномен качественного изменения структуры организации, возникающий при невозможности ее дальнейшего роста, в связи с чем наступает либо дезинтеграция, либо скачок на более высокий организационный уровень, - это

- A. концентрация
- B. развитие
- C. реформирование
- D. интеграция

35. Верны ли определения? А) применение сбалансированной системы показателей - это процесс реализации стратегии В) применение сбалансированной системы показателей - это процесс разработки стратегии Подберите правильный ответ

- A. А- нет, В- нет
- B. А- нет, В- да
- C. А- да, В- нет
- D. А-да, В-да

36. Способ трансформации знания «экстернализация» создает знание

- A. операционное
- B. системное
- C. дружественное
- D. концептуальное

37. Проблема организационных изменений, имеющая несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа, - это « _____ » проблема

- A. открытая
- B. критическая
- C. скрытая
- D. закрытая

38. Подход к организации структуры компании, при котором организация «ужимается», центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими «жизненные» функции отделами, - это _____ подход

- A. матричный
- B. сетевой
- C. командный
- D. функциональный

39. Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде

- A. пирамиды
- B. древовидной структуры
- C. постоянно вращающегося колеса
- D. алмазной модели

40. Стратегия организационных изменений, целью которой является осуществление изменений в кратчайшие сроки, - это ____ стратегия

- A. ориентированная на действия
- B. аналитическая
- C. нормативная
- D. директивная

41. Период времени, необходимый для реинжиниринга бизнес-процесса, зависит от интенсивности работы команды и

- A. сложности процесса
- B. оборудования
- C. продукции
- D. географического положения

42. Верны ли утверждения? А) Самое эффективное обучение - обучение социальное и активное В) Самое эффективное обучение - обучение индивидуальное и пассивное Подберите правильный ответ

- A. А- нет, В- нет
- B. А- да, В- нет
- C. А- нет, В- да
- D. А-да, В-да

43. Основание для построения «стратегическим континуумом» - ____ изменений

- A. участники
- B. цели
- C. скорость
- D. стоимость

44. В настоящее наиболее распространенными время являются _____ организационные структуры

- A. сетевые
- B. матричные
- C. дивизиональные
- D. линейно-функциональные

45. Способ трансформации знания, главная цель которого - распространение неформализованного знания, - это

- A. социализация
- B. интернализация
- C. комбинация
- D. экстернализация

46. Верны ли утверждения? А) Организационная структура - статическая составляющая системы управления В) Организационная структура - динамическая составляющая системы

управления Подберите правильный ответ

- A. А- да, В- нет
- B. А- нет, В- нет
- C. А- нет, В- да
- D. А-да, В-да

47. Модель, получаемая путем объединения классификаторов в функциональные группы и закрепления между собой элементов различных классификаторов с помощью матричных проекций, - полная _____ компании

- A. организационная структура
- B. бизнес-модель
- C. математическая модель
- D. матрица проекций

48. Руководители ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх, основываясь на теории _____ в управлении организационными изменениями

- A. А
- B. С
- C. О
- D. Е

49. Классическая модель организационных изменений, являющаяся прототипом всех современных моделей, - модель

- A. Л. Шлезингера
- B. Дж. Коттера
- C. Л. Грейнера
- D. К. Левина

50. Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой руководящие принципы процесса преобразований в организации, - это «_____» процесса преобразований

- A. Естественные законы
- B. Календарь преобразований
- C. Трехмерное пространство
- D. Штурманская карта

51. Организационные изменения по направленности развития классифицируются на прогрессивные и _____

- A. стратегические
- B. регрессивные
- C. тактические
- D. оперативные

52. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который включает в себя организационную перестройку и крайне разрушителен для организации, - это

- A. перепроектирование процесса
- B. бенчмаркинг процесса
- C. реинжиниринг процесса
- D. методика быстрого анализа решения

53. Система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, - это _____ система показателей

- A. типовая
- B. учетная
- C. нормативная
- D. сбалансированная

54. К традиционным подходам к разработке структуры организации относятся: функциональный, дивизиональный и _____

- A. матричный
- B. командный
- C. математический
- D. сетевой

55. Непреодоленные болезни роста в процессе дальнейшего развития организации

превращаются в организационные

- A. пороками
- B. патологии
- C. провалами
- D. дефектами

56. Подход к организации структуры компании, при котором отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, потребителями или по географическому принципу, - это _____ подход

- A. сетевой
- B. матричный
- C. дивизиональный
- D. функциональный

57. Модели, представляющие собой уникальное видение мира и дающие возможность оценить последствия любого предпринимаемого конкретного действия, - это _____ модели

- A. математические
- B. символические
- C. интеллектуальные
- D. ситуационные

58. Концепция в управлении организационными изменениями, которая рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, - это теория

- A. О
- B. А
- C. С
- D. Е

59. Верны ли определения? А) Обучающаяся компания - компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации В) Экономическая компания - компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации Подберите правильный ответ

- A. А- нет, В- нет
- B. А- да, В- нет
- C. А- нет, В- да
- D. А-да, В-да

60. Верны ли утверждения? А) В концепции перепроектирования команда использует преимущества уже опробованных методик В) В концепции перепроектирования команда создает новые пути применения информационной технологии Подберите правильный ответ

- A. А- нет, В- нет
- B. А- нет, В- да
- C. А- да, В- нет
- D. А-да, В-да

61. Увеличение числа или размеров организации - это ____ организации

- A. концентрация
- B. интеграция
- C. развитие
- D. рост

62. Различают следующие виды организационных изменений - рост и

- A. развитие
- B. регресс
- C. прогресс
- D. концентрация

63. Концепция в управлении организационными изменениями, которая исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании, - это теория

- A. А
- B. Е
- C. С
- D. О

64. Проблемы развития организации, обусловленные незрелостью компании и которых трудно избежать, называются ____ роста

- A. пороками
- B. провалами
- C. болезнями
- D. дефектами

65. Способ трансформации знания, представляющий собой процесс включения концепций в систему знания, - это

- A. интернализация
- B. экстернализация
- C. социализация
- D. комбинация

66. Мировой опыт показывает, что теорию О в чистом виде предпочитают использовать японские и ____ фирмы

- A. европейские
- B. российские
- C. американские
- D. китайские

67. В основе методики FAST лежит построение

- A. плана
- B. схемы функций
- C. сценария
- D. математической модели

68. Способ трансформации знания «комбинация» создает знание

- A. операционное
- B. концептуальное
- C. системное
- D. дружественное

69. Процесс комплексного изменения методов функционирования организации и ее структуры - это

- A. трансформация
- B. реорганизация
- C. реформирование
- D. реструктуризация

70. В обучающейся организации способ интуитивного понимания одного посредством создания символического образа другого - это

- A. метафора
- B. комбинация
- C. план
- D. миссия

71. Верны ли утверждения? А) Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации В) Организационная структура является ключевым параметром внешней среды организации Подберите правильный ответ

- A. А- нет, В- нет
- B. А- да, В- нет
- C. А- нет, В- да
- D. А-да, В-да

72. Основной причиной сопротивления персонала организационным изменениям является

- A. неправильное понимание целей стратегии
- B. различная оценка последствий осуществления стратегии
- C. эгоистический интерес
- D. низкая терпимость к изменениям

73. Организационные изменения по масштабам изменений классифицируются на локальные и

- A. оперативные
- B. регрессивные
- C. прогрессивные

D. всеобъемлющие

74. Построение бизнес-потенциала и функционала компании позволяет определить

A. зоны ответственности менеджмента

B. дерево целей

C. стратегию

D. миссию

75. Модель компании, представленная в виде матрицы, задающей систему отношений между классификаторами в любой их комбинации, - это матрица

A. целей

B. проекций

C. стратегий

D. ответственности

76. Внедрение новых информационных технологий, систем стимулирования труда и продвижения по службе, увеличение гибкости технологических процессов - это

A. трансформация

B. реструктуризация

C. реорганизация

D. реформирование

77. Государственный контроль - _____ фактор внешней среды организации

A. социальный

B. рыночный

C. экономический

D. политический

78. Теория реинжиниринга разрабатывалась во второй половине _____ -х гг. XX века

A. 80

B. 50

C. 60

D. 70

71. Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников, - это _____ организации

A. миссия

B. культура

C. тактика

D. стратегия

72. Стратегия организационных изменений, для реализации которой требуется высокий авторитет руководителя, лидерские качества, нацеленность на задачу, наличие всей необходимой информации, - это _____ стратегия

A. ориентированная на действия

B. аналитическая

C. директивная

D. нормативная

73. Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации, - это «_____» процесса преобразований

A. Календарь преобразований

B. Трехмерное пространство

C. Естественные законы

D. Штурманская карта

74. Верны ли утверждения? А) Самое важное обучение происходит на рабочем месте В) Самое важное обучение происходит в классах Подберите правильный ответ

A. А- да, В- нет

B. А- нет, В- нет

C. А- нет, В- да

D. А-да, В-да

75. Мировой опыт показывает, что теорию Е в чистом виде предпочитают использовать фирмы

A. российские

- В. американские
- С. европейские
- Д. японские

76. Процесс внедрения системы сбалансированной системы показателей в компании должен включать в себя _____ этапов

- А. 8
- В. 9
- С. 11
- Д. 10

77. «Прорывной» подход к оптимизации бизнес-процессов, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе одно-двухдневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней, - это

- А. реинжиниринг процесса
- В. перепроектирование процесса
- С. бенчмаркинг процесса
- Д. методика быстрого анализа решения

78. Действия менеджеров по вовлечению участников организации в процесс организационных изменений, предусматривающие встречи в малых группах, на которых персонал может задавать вопросы и получать ответы, - это

- А. коммуникация
- В. участие
- С. переговоры
- Д. консультирование
- Е. информация

79. Организационный анализ компании при инжиниринговом подходе проводится с помощью компании

- А. формулы
- В. бизнес-модели
- С. матрицы
- Д. плана

80. Организационная патология, которая заключается в усложнении структуры организации в процессе роста организации, трудностях согласования действий между подразделениями, вследствие чего основные цели достигаются труднее и дороже, - это

- А. бюрократия
- В. несовместимость личности с функцией
- С. господство структуры над функцией
- Д. автаркия подразделений

81. При использовании модели переходного периода переход к переменам осуществляется методом

- А. прогнозирования
- В. проб и ошибок
- С. постепенных изменений
- Д. прорыва

82. Организационная патология, которая заключается в невозможности полного предписания работнику всех варианты его поведения в разных ситуациях, наличии у него определенной свободы выбора способа исполнения своей работы, что может использоваться исполнителем для самоутверждения, - это

- А. бюрократия
- В. несовместимость личности с функцией
- С. автаркия подразделений
- Д. господство структуры над функцией

83. Ученый, по выражению которого обучающаяся организация - это место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе, - это

- А. М.Вебер

В. П.Сенге
С. М. Хаммер
D. А. Файоль

84. Процесс бенчмаркинга включает _____ этапов

- A. 8
- B. 7
- C. 5
- D. 6

85. Организации, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, - это компании

- A. живые
- B. обучающиеся
- C. коммерческие
- D. экономические

86. Переориентация на внутренние проблемы приводит в модели управления изменениями Л. Грейнера к этапу

- A. диагностика проблемной области
- B. подкрепление на основе положительных результатов
- C. эксперимент с новым решением
- D. нахождение нового решения и обязательства по его выполнению

87. Авторы сбалансированная система показателей для оценки эффективности организационных изменений - это Р. Каплан и

- A. Д. Нортон
- B. И. Нонака
- C. М. Полани
- D. М. Вебер

88. Верны ли определения? А) Сбалансированная система показателей построена на взаимосвязи целей и параметров различных видов деятельности компании В) Сбалансированная система показателей построена на концепции улучшения отдельно взятых изолированных показателей Подберите правильный ответ

- A. А- нет, В- нет
- B. А- да, В- нет
- C. А- нет, В- да
- D. А-да, В-да

89. Подход к организации структуры компании, при котором сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией, - это подход

- A. сетевой
- B. матричный
- C. функциональный
- D. дивизиональный

89. Модель перемен, в рамках которой перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации, - это модель

- A. Л. Грейнера
- B. К. Левина
- C. постепенного наращивания
- D. переходного периода

90. Способ трансформации знания, при котором индивидуумы обмениваются знанием при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях, - это

- A. комбинация
- B. интернализация
- C. экстернализация
- D. социализация

91. Позитивный фактор внешних экономических сил преобразований - это

- A. налоговая ставка
- B. конкуренция
- C. валютный баланс

Д. инфляция

92. Процессы текущей деятельности компании, которые обеспечивают существование основных процессов, - это _____ процессы

А. вторичные

В. дополнительные

С. вспомогательные

Д. сервисные

93. Ключевой элемент модели переходного периода - это ____ и анализ ситуации

А. контроль

В. планирование

С. учет

Д. прогноз

94. Нормативная стратегия переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, - это

А. организационное развитие

В. реформирование

С. интеграция

Д. рост

95. Методика улучшения бизнес-процессов, основанная на детальном анализе существующих бизнес-процессов и предполагающая приведение существующего процесса к виду, наиболее соответствующему стратегическим целям и миссии организации, - это

А. реинжиниринг процесса

В. перепроектирование процесса

С. бенчмаркинг процесса

Д. методика быстрого анализа решения

96. Способ трансформации знания «интернализация» создает знание

А. системное

В. концептуальное

С. операционное

Д. дружественное

97. Уровень конкуренции в отрасли- _____ фактор внешней среды организации

А. социальный

В. политический

С. экономический

Д. рыночный

98. Инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные в выходные, - это _____, используемые организацией

А. технологии

В. нормы

С. активы

Д. стратегии

99. При необходимости в прямом вмешательстве в процесс перемен применяются такие методы вмешательства, как инструктирование и

А. экспертиза

В. дача рекомендаций

С. создание групп

Д. техническое регулирование

100. Основоположник теории реинжиниринга - это

А. М. Вебер

В. А. Файоль

С. М. Хаммер

Д. Ф. Тейлор

101. Автор термина и теории бюрократии, считавший, что бюрократия - наиболее эффективный способ управления сложными организациями и превосходит любой другой способ в точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности, - это

А. М. Хаммер

В. А. Файоль
С. Ф. Тейлор
D. М. Вебер

102. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который является наиболее дорогостоящим из всех подходов к оптимизации бизнес-процессов и требует много времени, - это

A. реинжиниринг процесса
B. перепроектирование процесса
C. бенчмаркинг процесса
D. методика быстрого анализа решения

103. Основной методологической схемой реализации реинжинирингового проекта является " модель Хаммера"

A. математическая
B. алмазная
C. символическая
D. интеллектуальная

104. Внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям, - это Положение о(об)

A. подразделениях
B. учете
C. организационной структуре
D. планировании

105. Внутренние источники организационных изменений - источники изменений, связанные с ____ организации

A. контролем
B. учетом
C. нормированием
D. организационным развитием

106. Стратегии, определяющие организацию компонентов управления и этапов жизненного цикла продукции, - это _____ стратегии

A. функциональные
B. сегментации
C. продвижения
D. конкурентные

107. Иерархические списки уточнения и детализации достижения целей - это дерево

A. стратегий
B. задач
C. процессов
D. функций

108. Верны ли утверждения? А) Организационное обучение основывается на обучении путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта В) Организационное обучение основывается на программном обучении Подберите правильный ответ

A. А- нет, В- нет
B. А- да, В- нет
C. А- нет, В- да
D. А-да, В-да

109. Высокую степень участия работников в принятии решений подразумевает подход к управлению изменениями с позиций

A. многосторонних действий
B. делегирования полномочий
C. разделения полномочий
D. односторонних действий

110. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который обеспечивает максимальные улучшения, - это

A. перепроектирование процесса
B. бенчмаркинг процесса

С. методика быстрого анализа решения

Д. реинжиниринг процесса

111. Проведение мероприятий, направленных на упрочение новой организационной практики, соответствует этапу _____ в модели организационных изменений К. Левина

А. замораживания

В. информирования

С. изменения

Д. размораживания

112. Приведение формы в соответствие с изменившимся содержанием - это

А. трансформация

В. реформирование

С. реорганизация

Д. реструктуризация

113. Способ трансформации знания «социализация» создает знание

А. операционное

В. системное

С. дружественное

Д. концептуальное

114. Ученый, который впервые определил степень участия работников в проведении организационных изменений, - это

А. Л. Шлезингер

В. Дж. Коттер

С. К. Левин

Д. Л. Грейнер

115. Иерархически упорядоченная совокупность всех элементов управления, которая отражает административные связи между ними, - это _____ предприятия

А. организационная структура

В. бизнес-план

С. тактика

Д. стратегия

116. Стратегии организационных изменений, которые предусматривают использование технических экспертов для изучения поставленных проблем, - это ____ стратегии

А. ориентированные на действия

В. аналитические

С. нормативные

Д. директивные

117. Организационное знание создается по

А. кругу

В. параболе

С. спирали

Д. прямой

118. Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением организационных изменений, - это ____ осуществления изменений

А. тактика

В. политика

С. технология

Д. стратегия

119. Стратегия организационных изменений, при использовании которой руководство не только заручается согласием служащих на изменения, но и добивается чувства

ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации, - это ____ стратегия

А. нормативная

В. ориентированная на действия

С. аналитическая

Д. директивная

120. К моделям перемен относят модель ____

А. Л. Грейнера

В. переходного периода

С. К. Левина

Д. постепенного наращивания

121. Совокупность функций, объединенных определенным управляющим воздействием, характеризующаяся в течение определенного времени фиксированным направлением связей между функциями, набором признаков, которые обозначают момент ее начала и окончания, - это _____ компании

А. модель управления

В. стратегия

С. бизнес-процессы

Д. организационная структура

122. Способ трансформации знания, связанный с обучением на практике, - это

А. комбинация

В. экстернализация

С. социализация

Д. интернализация

123. Проблема организационных изменений, имеющая единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа, - это « _____ » проблема

А. закрытая

В. критическая

С. открытая

Д. скрытая

124. В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на модели

А. Л. Грейнера

В. постепенного наращивания

С. К. Левина

Д. переходного периода

125. Организационная патология, которая заключается в замкнутости отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенности на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом, - это

А. бюрократия

В. несовместимость личности с функцией

С. автаркия подразделений

Д. господство структуры над функцией

126. Проведению изменений и реструктуризации управления компании предшествует анализ ситуации

А. кадровый

В. ролевой

С. технологический

Д. организационный

127. Эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени - это ____ изменения

А. содержание

В. функции

С. процесс

Д. цели

128. Включение в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и приводящие сантименты, - это организационная патология

А. бессубъективность

В. преобладание личных отношений над служебными

С. неуправляемость

Д. конфликт

129. Виды возможных трансформаций организаций перечислены в

А. Законе «О техническом регулировании»

В. Налоговом кодексе РФ

С. Гражданском кодексе РФ

Д. Конституции РФ

130. Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой взаимно согласованную конструкцию, позволяющую четко обозначить направления деятельности организации и соответствующее разграничение ответственности, - это «___» процесса преобразований

А. Календарь преобразований

В. Штурманская карта

С. Естественные законы

Д. Трехмерное пространство

131. Антимонопольное законодательство- _____ фактор внешней среды организации

А. политический

В. социальный

С. рыночный

Д. экономический

132. Руководители используют жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз, основываясь на теории ____ в управлении организационными изменениями

А. А

В. Е

С. С

Д. О

133. Основной критерий при выборе стратегии организационных изменений - это ____ проведения организационных изменений

А. цели

В. масштабы

С. скорость

Д. стоимость

134. Построение бизнес-модели компании начинается с определения _____ компании

А. функционала

В. дерева целей

С. стратегии

Д. миссии

135. По разъяснению выгод и преимуществ, которые лично получит работник в результате реализации организационных изменений, - реакция на сопротивление организационным изменениям на уровне

А. отдельных сотрудников

В. общества

С. организации

Д. группы

136. Модели, описывающие процесс последовательного во времени преобразования материальных и информационных потоков компании в ходе реализации бизнес-функции, - это _____ потоковые модели

А. управленческие

В. процессные

С. стратегические

Д. функциональные

136. Ученый, который ввел понятия формализованного и неформализованного знания, - это

А. П.Сенге

В. Х. Такеучи

С. М. Полани

Д. И. Нонака

137. Реформирование организаций может осуществляться в форме реструктуризации и

А. интеграции

В. трансформации

С. специализации

Д. реорганизации

138. Научный подход к управлению разработан

- А. Ф. Тейлором
- В. А.Смит
- С. Д. Кейнс
- Д. А. Файоль

139. Осознание конкретной проблемы приводит в модели управления изменениями Л. Грейнера к этапу

- А. подкрепление на основе положительных результатов
- В. нахождение нового решения и обязательства по его выполнению
- С. эксперимент с новым решением
- Д. диагностика проблемной области

140. Многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса организационных изменений, - это

- А. конфликт
- В. стабилизация
- С. сопротивление
- Д. стагнация

141. Подход к организации структуры компании, при котором для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов, - это подход

- А. сетевой
- В. матричный
- С. функциональный
- Д. командный

142. Самый современный подход к созданию организационного знания предложили ученые И. Нонака и

- А. Х. Такеучи
- В. М. Хаммер
- С. А. Файоль
- Д. П.Сенге

143. Наибольшее распространение среди подходов к проведению организационного анализа получил _____ подход

- А. матричный
- В. инжиниринговый
- С. командный
- Д. функциональный

144. Процесс организационного обучения представляется в виде ..., где Р - программное обучение; Q - обучение путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта

- А. Обучение = $P \cdot Q$
- В. Обучение = P / Q
- С. Обучение = $P + Q$
- Д. Обучение = $P - Q$

145. Верны ли утверждения? А) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на макроор-ганизационном уровне В) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на микроорганизационном уровне Подберите правильный ответ

- А. А- нет, В- нет
- В. А- нет, В- да
- С. А-да, В-да
- Д. А- да, В- нет

146. Верны ли утверждения? А) Обучение - расширение способности получать в жизни желаемых результатов В) Обучение - приобретение дополнительной информации Подберите правильный ответ

- А. А- да, В- нет
- В. А- нет, В- нет
- С. А- нет, В- да
- Д. А-да, В-да

147. Подход к улучшению бизнес-процессов, основанный на инновациях и творческих способностях команды по улучшению процесса, - это

- А. перепроектирование процесса
- В. реинжиниринг процесса
- С. бенчмаркинг процесса
- Д. методика быстрого анализа решения

148. Налоговая ставка - _____ фактор внешней среды организации

- А. социальный
- В. рыночный
- С. экономический
- Д. политический

149. Организационные структуры, которые получили широкое распространение в высокотехнологичных и быстро развивающихся отраслях, - это _____ структуры

- А. сетевые
- В. дивизиональные
- С. линейно-функциональные
- Д. матричные

150. Принятие властной структурой обязательств по выполнению нового курса приводит в модели управления изменениями Л. Грейнера к этапу

- А. эксперимент с новым решением
- В. подкрепление на основе положительных результатов
- С. нахождение нового решения и обязательства по его выполнению
- Д. диагностика проблемной области

151. Процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции - это

- А. интернализация
- В. экстернализация
- С. комбинация
- Д. социализация

152. Подход к управлению изменениями с позиций _____ предусматривает проведение организационных изменений на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии

- А. многосторонних действий
- В. делегирования полномочий
- С. односторонних действий
- Д. разделения полномочий

153. Стратегия организационных изменений, которую можно применять только тогда, когда другие не подходят, - это _____ стратегия

- А. ориентированная на действия
- В. аналитическая
- С. нормативная
- Д. директивная

154. В методике быстрого анализа решение выявления возможностей для улучшения и одобрения их внедрения осуществляется за один - два

- А. дня
- В. года
- С. месяца
- Д. часа

155. Темпы инфляции - _____ фактор внешней среды организации

- А. социальный
- В. экономический
- С. рыночный
- Д. политический

156. Использование законной власти для проведения изменений в жизнь подразумевает подход к управлению изменениями с позиций

- А. многосторонних действий
- В. делегирования полномочий
- С. односторонних действий

Д. разделения полномочий

157. Низкая степень осуществляемости в ней управленческих решений, так как управляющая подсистема организации не в состоянии полностью контролировать управляемую ею подсистему, - это организационная патология

А. демотивирующий стиль руководства

В. подавление развития функционированием

С. маятниковые решения

Д. разрыв между решениями и их реализацией

158. Наиболее радикальный из всех подходов к улучшению бизнес-процессов - это

А. реинжиниринг процесса

В. перепроектирование процесса

С. бенчмаркинг процесса

Д. методика быстрого анализа решения

159. Подход к организации структуры компании, предполагающий сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам - это _____ подход

А. сетевой

В. матричный

С. дивизиональный

Д. функциональный

160. Преобладание в управлении организаций взысканий над поощрениями, под воздействием выговоров, вычетов работник теряет тонус, стремится работать на низшем из возможных уровней исполнения, недодает фирме свой потенциал, хотя желание и возможности есть, - это организационная патология

А. подавление развития функционированием

В. разрыв между решениями и их реализацией

С. демотивирующий стиль руководства

Д. маятниковые решения

161. Патология, при которой приказом, распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции, положению о подразделении, - это организационная патология

А. подавление развития функционированием

В. разрыв между решениями и их реализацией

С. маятниковые решения

Д. дублирование организационного порядка

162. Обоснование необходимости изменений и информирование о предлагаемых методах реформ соответствуют этапу _____ в модели организационных изменений К. Левина

А. размораживания

В. информирования

С. замораживания

Д. изменения

163. Процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем, освоение компанией новых идей или моделей поведения - это организационные

А. функции

В. изменения

С. принципы

Д. цели

164. Непрерывное динамическое взаимодействие неформализованного и формализованного знаний - это создание знания

А. процессного

В. потокового

С. организационного

Д. функционального

165. Модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера состоит из _____ этапов

А. 3

- B. 4
- C. 5
- D. 6

166. «Отцом» теории управления считается

- A. Ф. Тейлор
- B. М. Вебер
- C. М. Хаммер
- D. А. Файоль

167. Несогласованность целей и действий, затрудняющая достижение целей организацией, - это организационная патология

- A. преобладание личных отношений над служебными
- B. неуправляемость
- C. бессубъективность
- D. конфликт

168. Подход FAST реализуется в ходе _____ этапов

- A. 6
- B. 7
- C. 8
- D. 9

169. Платежеспособность предприятий - _____ фактор внешней среды организации

- A. социальный
- B. рыночный
- C. экономический
- D. политический

170. Две полярные концепции в управлении организационными изменениями, определяющие стратегию перемен, - это теория Е и теория

- A. О
- B. А
- C. С
- D. М

171. В организациях внедрение новых методов и технологий, с тем, чтобы преобразовать деятельность организаций в соответствии с изменяющимися требованиями рынка, означают

- A. цели
- B. изменения
- C. принципы
- D. Функции

173. Цель изменений

- A. сократить персонал
- B. устранить недостатки во внутренней среде организации
- C. изменить выпускаемые продукты и структуру
- D. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

174. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- A. низкий профессионализм персонала
- B. внешние и внутренние
- C. внешние, внутренние, психологические, логические, социологические, психологические
- D. логические, социологические, психологические

175. Основные уровни организационных изменений

- A. индивидуальный, групповой, системный
- B. внешний и внутренний
- C. логический, социологический, психологический
- D. закрытый и открытый

176. Правила (принципы) проведения изменений

- A. обоснованы специалистами по управлению изменениями

В. в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

С. организация формулирует самостоятельно

177. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена

А. Коттером

В. Грейнером

С. Мильнером

Д. Левином

178. Модель Кемерон и Грина

А. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации

В. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

С. описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

Д. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

179. Знание моделей процесса организационных изменений

А. представляет интерес для ученых

В. не имеет смысла при планировании изменений

С. представляет интерес для студентов

Д. имеет практическое и теоретическое значение

180. Модель Коттера

А. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации

В. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

С. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

Д. описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

181. Модель процесса организационных изменений

А. набор математических формул

В. упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений

С. описание опыта проведения изменений в какой-либо организации

Д. в практике управления изменениями не используется

182. "Алмаз" Левитта

А. описывает основные этапы проведения изменений

В. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

С. описывает текущее состояние и основные направления изменений

Д. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

183. Для проведения изменений в организации требуется

А. желание руководства

В. наличие проблем

С. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

Д. отсутствие сопротивления изменениям

184. Модель Надлера - Ташмена

А. описывает текущее состояние и основные направления изменений

В. описывает основные этапы проведения изменений

С. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

Д. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

185. Команда проекта организационных изменений подбирается по

А. личностным характеристикам

В. профессиональным признакам

С. профессиональным и личностным характеристикам

186. Агент изменений - это

- А. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- В. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- С. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
- Д. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

187. Команда проекта изменений в организации

- А. выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- В. выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
- С. выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
- Д. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

188. Подвергаемый изменению - это

- А. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- В. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- С. человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- Д. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

189. В команду проекта организационных изменений

- А. могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- В. могут входить только специалисты предприятия
- С. могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

190. Основные формы сопротивления изменениям

- А. слухи, утаивание информации
- В. открытая, закрытая
- С. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- Д. забастовки, увольнения, неподчинение

191. Основные методы снижения сопротивления изменениям

- А. материальное и моральное стимулирование
- В. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
- С. издание приказов, распоряжений
- Д. увольнение, понижение по должности

192. Основные уровни сопротивления изменениям

- А. высший, средний, низовой
- В. сильный, слабый
- С. явный, неявный
- Д. индивидуальный, групповой, системный

193. Сопротивление изменениям

- А. вызывается субъективными причинами
- В. свойственно консерваторам и колеблющимся
- С. результат плохого менеджмента
- Д. всегда сопутствует любым изменениям
- Е. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

194. Аналитическая стратегия организационных изменений используется

- А. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- В. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- С. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- Д. при решении технических проблем
- Е. в кризисных ситуациях, жестких условиях

195. Директивная стратегия организационных изменений используется

- А. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- В. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- С. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- Д. в кризисных ситуациях, жестких условиях
- Е. при решении технических проблем

196. Стратегия соучастия организационных изменений используется

- А. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

- В. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- С. в кризисных ситуациях, жестких условиях
- Д. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- Е. при решении технических проблем

197. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений

- А. экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности
- В. выделение ресурсов для устранения рисков
- С. избегание, снижение, страхование, перемещение

Практические задачи для промежуточной аттестации

1. «Функциональные стратегии»

Какие из указанных функциональных стратегий являются основными для большинства российских коммерческих организаций?

№ п/п	Наименование стратегии	Отметки о выборе
1	Продуктово-маркетинговая стратегия	
2	Производственная стратегия	
3	Финансовая стратегия	
4	Стратегия управления персоналом	
5	Инвестиционная стратегия	
6	Информационная стратегия	
7	Технологическая стратегия	
8	Стратегия НИОКР	
9	Стратегия развития системы менеджмента	
10	Корпоративная стратегия	

Отметьте в таблице и прокомментируйте свой выбор.

2. «Признаки изменений (по Д. Тапскотту)»

Дон Тапскотт описывает отличия нового общества с помощью двенадцати взаимосвязанных признаков. По его мнению, понимание сути этих признаков является основой для эффективного преобразования организации.

Рассмотрев влияние данных признаков на формирование путей развития общества, технологий и организационных отношений, заполните таблицу:

Признак изменений	Новое общество	Новые технологии	Новая организация
1. Ориентация на знания			
2. Цифровая форма представления объектов			
3. Виртуальная природа объектов			
4. Молекулярная структура бизнес-пространства			
5. Интеграция. Межсетевое взаимодействие			
6. Устранение посредников			
7. Конвергенция			
8. Инновационная природа			
9. Трансформация отношений «изготовитель-потребитель»			
10. Динамизм			
11. Глобальные масштабы			
12. Наличие противоречий			

3. «Скорость и сложность изменений»

В зависимости от скорости и уровня сложности изменений различают несколько процессов изменений. Комбинация этих характеристик приводит к четырем типам процесса изменения:

Сложность изменений	Скорость изменений	
	Медленные	Быстрые
Простые	1. Переобучение персонала 2. 3.	1. Модификация продукта 2. 3.
Сложные	1. Разработка продукта 2. 3.	1. Целеполагание 2. 3.

Задание:

Рассмотрите процесс изменения различных аспектов и переменных деятельности организации и заполните представленную матрицу по два-три примера по каждому типу процесса

изменений).

4. «Жизненный цикл организации»

Проведите анализ и дайте характеристику этапов жизненного цикла российского и зарубежного предприятия нефтегазового комплекса. Результаты проведенного анализа представьте в виде таблицы:

Динамика показателя	Этап жизненного цикла организации						
	Рождение	Рост	Развитие	Зрелость	Насыщение	Упадок	Разложение
Темп роста рынка							
Темп роста продукта							
Темп развития рынка							
Темп развития технологического процесса							
Сегментация рынка							
Ключевые факторы успеха (конкурентные преимущества)							
Базовые функциональные подразделения							
Организационная культура							

5. «Жизненный цикл продукта»

Проведите анализ и дайте характеристику жизненного цикла продукта (товара или услуги) производственного или транспортного предприятия. Результаты проведенного анализа представьте в виде таблицы:

Динамика показателя	Этап жизненного цикла организации			
	Становление	Рост	Зрелость	Упадок
Прибыль				
Затраты				
Уровень конкуренции				
Доля рынка				
Объем производства				
Комплекс маркетинга				
Сбытовая политика				
Затраты на продвижение				
Основные усилия продвижения				
Ценовая политика				
Модификация продукта				

6. «Силы и причины сопротивления организационным изменениям»

Изучите сдерживающие силы и причины изменений и заполните следующую таблицу:

Сдерживающие силы	Причины	Последствия
Эгоистический интерес		
Неправильное понимание последствий изменений		
Различное восприятие нововведений		
Нарушение привычек, традиций и ценностей		
Наличие прошлых обид		
Сомнения в технологии проведения изменений		
Желание сохранить дружеские отношения		

7. «Методы преодоления сопротивления»

Соотнесите методы преодоления сопротивления изменениям с ситуациями, при которых их целесообразно использовать:

Метод	Ситуации
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	

Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	

8. «Миссия бизнеса»

Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности, результат работы прокомментируйте:

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
1. Гостиница		
2. Салон красоты		
3. Ресторан		
4. Экономический журнал		
5. ВУЗ		

9. «Командные роли»

Используя знания о сильных и слабых сторонах ролей, которые выполняют члены команды в ходе изменений, заполните таблицу и прокомментируйте свое решение:

Командные роли	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Формальный лидер		
2. Неформальный лидер		
3. Генератор идей		
4. Критик		
5. Практик		
6. Командный игрок		
7. Разведчик		
8. Контролер		

10. «Лидер изменений»

Используя знания об основных типах менеджеров - лидеров изменений, укажите, на достижение каких характеристик организации сконцентрирован каждый тип и в какой перспективе они эффективны:

Характеристика организации		Производитель	Администратор	Предприниматель	Интегратор
Функциональность					
Системность					
Проактивность					
Органичность					
Результативность	В краткосрочной перспективе				
	В долгосрочной перспективе				
Эффективность	В краткосрочной перспективе				
	В долгосрочной перспективе				

11. «Роли менеджера»

Рассмотрите «неправильные» роли менеджера и укажите на их связь с «правильными»:

«Неправильные» роли	«Правильные» роли			
	Производитель	Администратор	Предприниматель	Интегратор
Герой-одиночка				
Бюрократ				
Поджигатель				
Горячий сторонник				
Мертвый пень				
Идеальный менеджер				

Акцентуация каких качеств приводит к деградации ролей?

12. «Последствия сопротивления изменениям»

Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы.

Прокомментируйте ответы.

Силы и причины сопротивления организационным изменениям _____

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек; традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся ситуации	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группы	

13. «Методы организационной диагностики»

Заполните таблицу, распределив преимущества и проблемы методов организационной диагностики.

Метод	Преимущества	Проблемы
Интервьюирование		
Анкетирование		
Наблюдение		
Изучение и анализ документов		

- Несоответствие выборки целям диагностики.
- Пристрастность наблюдателя и проблема надежности.
- Нет пристрастности ответов.
- Адаптивность - применимо для сбора данных по различным вопросам и проблемам.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Пристрастность респондента.
- Влияние вопросов на ответы.
- Сверхинтерпретация данных.
- Возможность сбора большого объема данных.
- Источник содержательных данных.
- Эмпатичность.
- Трудоемкость.
- Реальное время, а не ретроспектива.
- Адаптивность.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Неэмпатичность.
- Возможность установки обратной связи.
- Простота использования на больших выборках.

- Трудоемкость.
- Низкая репрезентативность.
- Сбор данных о поведении, а не отчет о нем.
- Трудности оценки и поиска.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Пристрастность интервьюера.
- Пристрастность респондентов.

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Понятие и цели изменений в организациях.
2. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.
3. Организационный подход в менеджменте.
4. Организация как открытая система.
5. Разрешение (лечение) организационных патологий
6. Понятие скорости и глубины организационных изменений
7. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
8. Способы вмешательства и рычаги изменений
9. Понятие и сущность организационного развития
10. Особенности организационного развития
11. Применение подхода организационного развития
12. Видение в системе организационного развития
13. Виды и способы оценки рисков принятия управленческих решений
14. Методы оценки рисков при принятии управленческих решений об инвестировании и финансировании
15. Причины сопротивления изменениям.
16. Виды сопротивления: социальные и технологические аспекты.
17. Методы преодоления сопротивления изменениям.
18. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
19. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
20. Целесообразность применения методов организационного развития.
21. Структурные и культурные изменения в организации.
22. Метод анализа силовых полей К. Левина.
23. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
24. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
25. Эффективность организационного развития.
26. Модель организационных изменений «7С»
27. Теория Е организационных изменений Бира.
28. Теория О организационных изменений Н. Нориа.
29. Модель "кривая перемен" Д. Дакка.
30. Модель организационных изменений Грейнера.
31. Изменения в организационной стратегии.
32. Инструменты стратегического анализа при подготовке изменений
33. Процесс разработки и осуществления стратегии изменения организации
34. Условия проведения реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации.
35. Понятие и сущность организационной культуры организации. Значение культуры в осуществлении стратегии организационных изменений.
36. Классификация и виды организационных культур.
37. Сравнительная характеристика моделей организационных культур.
38. Понятие сильной и слабой культуры. Принципы формирования адаптивной организационной культуры.
39. Влияние культуры на организационную эффективность.
40. Национальные черты российской (европейской, американской и пр.) организационной культуры.

41. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры. Признаки обучающейся организации Сенге.
42. Теория создания организационного знания Такеучи.
43. Колесо обучения Кима.
44. Реструктуризация
45. Реинжиниринг
46. Развивающая организация
47. Тотальное управление качеством
48. Особенности стратегического планирования в процессе подготовки изменений в нефтегазовой отрасли
49. Инструментарий стратегического анализа при формировании конкурентной стратегии организации
50. Влияние риска на подготовку и осуществление плана изменений в нефтегазовой отрасли
51. Риск при принятии решений об инвестировании и финансировании в нефтегазовой отрасли

