

Документ подписан простой электронной подписью Информация о владельце: ФИО: Тюлегенова Раиса Миржановна Должность: Директор Дата подписания: 27.06.2023 14:20:14 Уникальный программный ключ: 125b8acc44c5368c45bd8abf3dc3ced4a4eed767e8486e18dc8ae6b889459a47	МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал	Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом	стр. 1
--	--	---	--------



УТВЕРЖДАЮ

Директор Костанайского филиала  
 ФГБОУ ВО "ЧелГУ"

*(Handwritten signature)*

/ Тюлегенова Р.А.

«25» мая 2023 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**Управление изменениями**

Направление подготовки (специальность)

**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль)

**Управление бизнесом**

Присваиваемая квалификация (степень)

**Бакалавр**

Форма обучения

**очная**

Год набора

**2021, 2022**

Костанай 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена и рекомендована  
кафедрой**

Кафедра экономики

Протокол заседания № 9, от «10» мая 2023г.

**Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена и рекомендована  
учебно-методическим советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО  
"ЧелГУ"**

Протокол заседания № 10, от «18» мая 2023г.

**Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена и рекомендована  
ученым советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО "ЧелГУ"**

Протокол заседания № 10, от «25» мая 2023г.

Заведующий кафедрой



Панина Галина Викторовна,

кандидат экономических наук, доцент


Автор (составитель)



кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономики, Горелова Наталья Сергеевна

Рецензент



кандидат экономических наук, профессор

кафедры экономики и менеджмента ЧУ КИНЭУ им. М. Дулатова, Притула Раиса  
Алексеевна

### 1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### 1.1 Цели

овладение теоретическими знаниями и получение практических навыков по организации процесса управления изменениями.

#### 1.2 Задачи

- понимание сущности изменений и природы их возникновения;
- формирование у студентов научного мировоззрения и знаний о технологиях и методах управления изменениями в организациях;
- изучение особенностей функционирования организаций в условиях непрерывных изменений.

### 2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

Блок (раздел) ОПОП: К.М.07.08

#### 2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Производственная практика. Проектно-технологическая практика

Производственная практика. Технологическая практика

Управление конфликтами в бизнесе

#### 2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Производственная практика. Преддипломная практика

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

### 3 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### ПК-2.1: Анализирует процессы и проблемы практики управления изменениями и находит пути их разрешения в управленческой практике

##### Знать:

пороговый	причины, типологию и закономерности изменений в организации, проявляющиеся в ходе ее развития
продвинутый	суть проблем и процессов, лежащих в основе управления изменениями, специфику применения его инструментария
высокий	особенности возникновения, возможные последствия и методы преодоления сопротивления изменениям в организации

##### Уметь:

пороговый	выявлять причины возникновения и необходимость проведения изменений в организации; определять роль изменений в развитии организации и анализировать условия их осуществления
продвинутый	анализировать процессы и идентифицировать организационные проблемы, требующие проведения изменений; осуществлять практическую реализацию организационных изменений; использовать организационный опыт для повышения эффективности деятельности организации
высокий	выявлять потенциальные причины сопротивления организационным изменениям и реагировать на них

##### Владеть:

пороговый	навыками определения необходимости проведения изменений для решения типовых управленческих задач преобразования организации
продвинутый	навыками принятия и содействия реализации управленческих решений, связанных с изменениями в организации
высокий	навыками анализа и оценки причин и факторов сопротивления изменениям в организации; методами управления сопротивлением

#### ПК-2.2: Владеет методами и технологиями управления конфликтами в бизнесе

##### Знать:

пороговый	сущность, основные структурные элементы, динамические характеристики, методы и технологии управления конфликтами, в организациях и системах управления
продвинутый	механизмы возникновения и методы управления конфликтами в бизнесе
высокий	технологии конструктивного взаимодействия и рационального поведения в конфликте

Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом	стр. 4
--	--------

**Уметь:**

пороговый	пользоваться методами конфликтологии, технологиями управления конфликтами
продвинутый	прогнозировать и профилировать конфликтные ситуации в бизнесе
высокий	предупреждать (стимулировать), регулировать, завершать и разрешать конфликты в бизнесе

**Владеть:**

пороговый	методами исследования и диагностики конфликтов
продвинутый	методами управления конфликтами
высокий	методами организации эффективных переговоров

**4 ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Общая трудоемкость	<b>4 ЗЕТ</b>
Часов по учебному плану : 144 в том числе : аудиторные занятия : 36 самостоятельная работа : 99 часов на контроль : 9	Виды контроля в семестрах:  экзамены 8

**5 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр	Часов	Компетенции	Литература	Методы проведения занятий, оценочные средства
	<b>Раздел 1. Диалектика развития и закономерности изменений организаций</b>					
1.1	1. Эволюция концепций общественного развития 2. Особенности и варианты изменения организаций /Лек/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Метод визуального сообщения с элементами проблемности  Оценочное средство: наблюдение
1.2	1. Исторические перспективы и дальнейшие возможности развития организаций /Пр/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, частично-поисковый метод  Оценочное средство: аналитические задания
1.3	1. Модель взаимодействия организации с внешней средой 2. Характеристика категорий и целевых уровней организационных изменений /Ср/	8	10	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод, репродуктивный метод  Оценочное средство: доклад
	<b>Раздел 2. Изменение организационной культуры</b>					
2.1	1. Модели организационной культуры 2. Изменение организационной культуры по Камерону и Куинну /Пр/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, частично-поисковый метод  Оценочное средство: аналитические задания

Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом							стр. 5
2.2	1. Типология и аспекты организационной культуры 2. Проявление организационных культур 3. Схемы организационной культуры 4. Значение организационной культуры /Ср/	8	10	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод, репродуктивный метод  Оценочное средство: доклад	
<b>Раздел 3. Анализ и изменение персонала</b>							
3.1	1 Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом 2 Модели трудового потенциала работника /Лек/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Метод визуального изложения с элементами проблемности  Оценочное средство: наблюдение	
3.2	1 Проектирование командной работы 2 Системы организационного обучения /Пр/	8	1	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод, работа в малых группах  Оценочное средство: групповые задания	
3.3	1 Методы организационного обучения /Ср/	8	10	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод, репродуктивный метод  Оценочное средство: доклад	
<b>Раздел 4. Рубежный контроль № 1</b>							
4.1	Диалектика развития и закономерности изменений организаций Изменение организационной культуры Анализ изменение персонала /Пр/	8	1	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, проблемно-поисковый метод  Оценочное средство: Комплексная письменная работа	
<b>Раздел 5. Противодействие преобразований</b>							
5.1	1. Причины сопротивления преобразованиям 2. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям /Пр/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, частично-поисковый метод  Оценочное средство: аналитические задания	
5.2	1. Преобразование как организационная проблема. 2. Социальная база преобразований в организации. 3. Методики и приемы предотвращения сопротивления изменениям со стороны персонала. 4. Методы мотивации работников к преобразованиям. 5. Формы сопротивления изменениям со стороны работников и возможности его устранения. /Ср/	8	10	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод, репродуктивный метод  Оценочное средство: доклад	

Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом							стр. 6
	<b>Раздел 6. Риски в преобразующем менеджменте</b>						
6.1	1 Риск как объективное свойство преобразований 2 Классификация рисков 3 Факторы влияющие на степень рискованности преобразований /Лек/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Метод визуального сообщения изложения с элементами проблемности  Оценочное средство: наблюдение	
6.2	1 Возникновение рисков преобразований 2 Риски преобразований в дифференциации их по сферам деятельности организации /Пр/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод, работа в малых группах  Оценочное средство: аналитические задания	
6.3	1 Формирование системы управления рисками преобразований 2 Управление рисками /Ср/	8	10	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод  Оценочное средство: тест	
	<b>Раздел 7. Фактор лидерства в менеджменте</b>						
7.1	1. Потребность в современном лидерстве 2. Современные теории лидерства /Лек/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Метод визуального сообщения изложения с элементами проблемности  Оценочное средство: наблюдение	
7.2	1. Лидерство и обучающаяся организация 2. Лидерство и командная работа 3. Профиль успеха лидера. 4. Роли и функции лидера в команде. 5. Лидерство и формирование организационной культуры. /Пр/	8	1	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод, работа в малых группах  Оценочное средство: групповые задания	
7.3	1. Лидерство как инструмент преобразований 2. Децентрализация лидерства. 3. Характеристика преобразующей управленческой деятельности. 4. Личность лидера- преобразователя. 5. Лидерство и мотивация. /Ср/	8	10	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод  Оценочное средство: тест	
	<b>Раздел 8. Рубежный контроль № 2</b>						
8.1	Противодействие преобразований Риски в преобразующем менеджменте Фактор лидерства в менеджменте /Пр/	8	1	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, проблемно-поисковый метод  Оценочное средство: Комплексная письменная работа	
	<b>Раздел 9. Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований</b>						

Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом						стр. 7
9.1	1 Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента 2 Управление интеллектуальным потенциалом /Пр/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, частично-поисковый метод, кейсовый метод  Оценочное средство: аналитические задания, кейс
9.2	1 Проблема образования и формирования преобразующего мышления 2 Основные этапы эволюции интеллектуального потенциала 3 Стили управления человеческим потенциалом в организации /Ср/	8	8	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод  Оценочное средство: тест
<b>Раздел 10. Управление конфликтами</b>						
10.1	1 Предпосылки и причины возникновения конфликтов в процессе преобразований 2 Уровни конфликта в организации и процесс конфликта 3 Стратегии и методы управления конфликтами /Лек/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Метод визуального сообщения изложения с элементами проблемности  Оценочное средство: наблюдение
10.2	1 Причины конфликтов в ходе проведения изменений 2 Методы предотвращения конфликтов в процессе преобразований 3 Организационная среда конфликта /Пр/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, частично-поисковый метод, кейсовый метод  Оценочное средство: аналитические задания, кейс
10.3	1 Конструктивные и деструктивные последствия конфликтов в процессе преобразований 2 Организация как комплекс противоречий /Ср/	8	8	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод  Оценочное средство: тест
<b>Раздел 11. Исследование организаций и определение направлений изменений</b>						
11.1	1. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации 2. Ситуационный анализ /Пр/	8	1	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, частично-поисковый метод  Оценочное средство: аналитические задания
11.2	1. Бенчмаркетинг 2. Экономическое исследование 3. Роль консалтинга в проведении исследований /Ср/	8	8	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод  Оценочное средство: тест
<b>Раздел 12. Рубежный контроль № 3</b>						

Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом						стр. 8
12.1	Образование и интеллектуальный потенциал организации в процессах преобразований Управления конфликтами Исследование организаций и определение направлений изменений /Пр/	8	1	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, проблемно-поисковый метод  Оценочное средство: Комплексная письменная работа
<b>Раздел 13. Сопротивление изменениям и его преодоление</b>						
13.1	1. Пути и методы преодоления сопротивления преобразования 2. Причины сопротивления преобразований /Пр/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, частично-поисковый метод, кейсовый метод  Оценочное средство: аналитические задания, кейс
13.2	1. Преобразование как организационная проблема. 2. Социальная база преобразований в организации. 3. Методики и приемы предотвращения сопротивления изменениям со стороны персонала. 4. Методы мотивации работников к преобразованиям. 5. Формы сопротивления изменениям со стороны работников и возможности его устранения. /Ср/	8	8	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод  Оценочное средство: тест
<b>Раздел 14. Эффективность преобразований</b>						
14.1	1 Основные черты современной эффективности организации 2 Модели и частные методик оценки эффективности преобразований 3 Система оценки эффективности преобразований /Лек/	8	2	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Метод визуального сообщения изложения с элементами проблемности  Оценочное средство: наблюдение
14.2	1 Условия и принципы эффективности преобразований 2 Методика оценки эффективности отдельных преобразующих мероприятий 3 Проблемы оценки эффективности преобразований /Пр/	8	3	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, частично-поисковый метод  Оценочное средство: аналитические задания
14.3	1 Стандартный набор показателей деятельности. 2 Целевые перспективы преобразований на основе модели BSC 3. Разработка и внедрение KPI. 4. Составление планов и программ преобразований. 5. Модель перехода от видения изменения к целям преобразований. /Ср/	8	7	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Частично-поисковый метод  Оценочное средство: тест
<b>Раздел 15. Рубежный контроль №4</b>						



Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом							стр. 9
15.1	Сопротивление изменениям и его преодоление Эффективность преобразований /Пр/	8	1	ПК-2.1 ПК-2.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3	Репродуктивный метод, проблемно-поисковый метод  Оценочное средство: Комплексная письменная работа	

<b>6 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ</b>	
<b>6.1 Перечень видов оценочных средств</b>	
<p>Текущий контроль проводится регулярно на занятиях лекционного и семинарского типа, а также выполнения задания СРС, с целью получения оперативной информации об усвоении учебного материала и диагностики сформированности компетенций. Используемые оценочные средства: кейс, аналитические задания, тест, групповые задания (презентационные доклады).</p> <p>Рубежный контроль проводится с целью определения степени сформированности отдельных компетенций обучающихся по завершению освоения очередного раздела (темы) курса в форме комплексной письменной работы.</p> <p>Промежуточная аттестация осуществляется по завершению периода обучения с целью определения степени достижения запланированных результатов обучения по дисциплине в форме подведения итогов балльно-рейтинговой системы оценивания и экзамена в форме комплексной письменной работы.</p>	
<b>6.2 Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей и рубежной аттестации</b>	
<p>Вопросы для подготовки презентационных докладов (групповых заданий) по темам дисциплины:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика преобразующей управленческой деятельности.</li> <li>2. Мышление сотрудника самообучающейся организации.</li> <li>3. Формирование организационного знания.</li> <li>4. Характеристика передовой, интеллектуальной организации.</li> <li>5. Интеллектуальный потенциал организации.</li> <li>6. Интеллектуализация компании и корпоративная социальная ответственность.</li> <li>7. Образование и преобразующее мышление.</li> <li>8. Риски и их роль в менеджменте.</li> <li>9. Классификация рисков по типам преобразований.</li> <li>10. Экспертная оценка рискованности преобразований.</li> <li>11. Источники рисков и их учет в преобразовании.</li> <li>12. Оценка вероятности риска в преобразующей деятельности.</li> <li>13. Страхование рисков преобразований.</li> <li>14. Выбор типа преобразований по критериям риска.</li> </ol> <p>Типовые аналитические задания по дисциплине</p> <p>Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. На машиностроительном предприятии отдел главного конструктора занят постоянным обновлением и совершенствованием выпускаемого механизма. По числу предлагаемых нововведений оценивается работа сотрудников этого отдела, в связи с чем они заинтересованы в постоянном их инициировании. Однако оценка работы по числу изменений приводит к тому, что конструкторы предлагают обновления, не считаясь со сложностью производства новой модели механизма, с возрастающими затратами на его производство и даже с эффективностью новой модели. В то же время каждое вносимое в конструкцию изменение вызывает усложнение работы другого подразделения — отдела главного технолога. Задача этого отдела заключается в организации технологического процесса. Почти каждое нововведение конструкторов требует изменения в технологическом процессе, переналадки станков и т.д. Нестабильность технологического процесса ведет к снижению производительности труда рабочих и возрастанию затрат на производство. Поэтому многие предложения, идущие из отдела главного конструктора, вызывают сопротивление и критику со стороны отдела главного технолога. Их позиции при решении одного и того же вопроса нередко оказываются противоположными.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можно ли считать, что главной причиной конфликта в описанной ситуации являются изменения?</li> <li>2. Каков уровень конфликта и какие стратегии и методы можно рекомендовать для разрешения этого конфликта?</li> </ol> <p>Тестовое задание по темам дисциплины:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Основные виды сопротивления изменениям       <ol style="list-style-type: none"> <li>А) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей</li> <li>Б) индивидуальное, групповое, системное</li> <li>В) открытое и закрытое</li> <li>Г) логическое, социологическое, психологическое</li> </ol> </li> </ol>	

Д) нет правильного ответа

2 Цель изменений

А) сократить персонал

Б) устранить недостатки во внутренней среде организации

В) изменить выпускаемые продукты и структуру

Г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

Д) нет правильного ответа

3 Лидерские качества, необходимые на этапе изменений:

А) демократичность

Б) авторитет и жесткость

В) гибкость и ситуационный подход

Г) авторитет

Д) нет правильного ответа

Кейсовое задание по дисциплине:

Корпорация Intel : взгляд в будущее Данная конкретная ситуация создана на основе обзора серии интернет- публикаций последних двух лет. Она подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Компания Intel заботится не только о качестве своей продукции, развитии собственных производственных мощностей, но и ведет активную инвестиционную деятельность, участвует в социальной жизни общества, заботится о создании максимально комфортных условий труда для собственных сотрудников. Численность российского офиса Intel уже достигла "1000 сотрудников, и это крупная корпорация, которая в нашей стране организует большое количество образовательных программ для учителей, студентов, школьников, проводит обучающие семинары, организует конкурсы и т.д. В качестве примера проведения активных социальных программ нужно отметить: участие в награждении победителей Московского конкурса ученических компьютерных проектов, который ежегодно проводится Московским институтом открытого образования в целях выявления и поощрения наиболее одаренных учащихся, увлеченных информатикой, а также их учителей; прошедший в российском офисе корпорации Intel круглый стол «Инициативы Intel в образовании и корпоративная социальная ответственность». Вел встречу Жиль Пеле, директор по маркетингу Intel в регионе EMEA, а на многочисленные вопросы журналистов по России Жилью Пеле помогал отвечать Андрей Матвеев, директор по маркетингу Intel в России и других странах СНГ. Среди ряда корпоративных ценностей особое место отведено репутации компании как «отличного места работы». Intel — технологический лидер с четкой ориентацией на клиента, качество работы, дисциплину, т.е. добросовестно отвечает по взятым на себя производственным и моральным обязательствам. В организационном отношении Intel не только является отличным работодателем, но и заботится об охране труда и экологии. И наконец, социальный уровень корпоративного гражданства проявляется в том, что Intel реализует по всему миру целевые образовательные и социальные проекты с фокусом на доступность технологий и развитие науки. Социальные программы реализуются так же серьезно, как и производственные проекты, поэтому должны планироваться и обеспечиваться ресурсами наравне с профильной деятельностью любой компании.

В качестве примера можно привести деятельность корпорации Intel, которая распространяет принципы и правила кодекса взаимодействия компании со своими клиентами ( Business Practice Excellence, BPX) на все свои подразделения за рубежом. Под клиентами в широком смысле этого слова понимаются все категории целевой аудитории фирмы: акционеры и инвесторы, партнеры и клиенты в узком смысле слова (покупатели), сотрудники компании, СМИ и как особая категория клиентов — жители населенных пунктов, в которых расположены офисы и заводы Intel. Основным документом, представляющим данные о деятельности компании, является годовой отчет ( Annual Report ). Как его интегральная часть отдельно публикуется специальный отчет о корпоративной социальной ответственности ( Global Citizenship Report ). В последнем приводятся планы компании и отчет о реализации этих планов по таким сферам, как условия труда сотрудников, экология, благотворительная деятельность, включая добровольные пожертвования сотрудников с целью решения проблем местного сообщества, а также волонтерские программы.

В качестве особо интересных примеров распространения опыта корректного отношения коммерческой компании к своему окружению можно привести решение о создании Нижегородского форума IT-компаний, одной из задач которого стала абсорбция принципов корпоративной социальной ответственности (КСО), исповедуемых Intel, другими российскими фирмами, работающими на рынке информационно-коммуникационных технологий, многие из которых конкурируют друг с другом на рынке рабочей силы. Другим пилотным проектом корпорации в Нижегородском регионе "стал беспрецедентный конкурс грантов, координатором и распределителем средств которого стала некоммерческая организация-партнер (а не специально созданный и управляемый фирмой фонд, как это практикуется в других компаниях) в соответствии со специально заключенным соглашением между корпорацией и НКО. Среди других инициатив Intel в области образования стоит отметить экспертизу молодежных ИТ-проектов; разработку и проведение специалистами Intel обучающих программ и мастер-классов; поддержку ключевых мероприятий «Зворькинского проекта»; создание комфортной образовательной среды «Один ученик — один компьютер»; обучение учителей с целью в течение следующих пяти лет в России подготовить более 1 млн учителей-практиков и студентов педагогических

специальностей вузов и сузов; создание и поддержку сервисов 2.0 в области образования.

Каковы же образовательные инициативы корпорации? В конце августа 2013 г. в Санкт-Петербурге на базе Санкт-Петербургского государственного университета прошла летняя школа-практикум «Компьютерный континуум: интеллектуальные встроенные системы; прогнозирование методами ТРИЗ; биоинформатика; естественно- интуитивное взаимодействие с компьютером; технологии и инструменты высокопроизводительных вычислений». В ноябре 2013 г. с таршекласники из Нижнего Новгорода стали первыми российскими финалистами 65-го Международного конкурса Intel © ISEF ( Intel International Science and Engineering Fair ). Право представить свои работы на престижном смотре ведущим ученым и лауреатам Нобелевской премии ребятам подарила победа на Приволжском научно-инженерном конкурсе «РОСТ» 2013 г. С февраля 2014 г. для нижегородских студентов и аспирантов по вечерам каждую среду в офисе Intel проходят лекции и тренинги от экспертов Intel «Дополнительные главы по программной инженерии» ( Intel Delta Course ). В февраля 2014 г. на базе Института математики, информационных и космических технологий Северного (Арктического) федерального университета им. М. В. Ломоносова (г. Архангельск) прошла V Международная молодежная научно-практическая школа «Высокопроизводительные вычисления на GRID-системах».

Проведение социально-образовательных программ не остается без внимания корпорации. За осуществление в Петербурге целого ряда разнообразных проектов, среди которых образовательные, волонтерские и грантовые программы для студентов, инвалидов и сирот, поддержка благотворительного фестиваля «Добрый Питер», корпорация Intel в России получила награду в номинации «За многогранность благотворительной деятельности». IT-компания предоставляет сотрудникам разнообразные режимы работы, из которых можно выбрать подходящий. Например, плавающее время начала и окончания рабочего дня, работу из дома, «сжатую рабочую неделю» (человек, например, работает четыре дня, но по 10 часов) и даже возможность распределять заранее установленное количество рабочих часов по своему усмотрению. 25% штата перешли на «сжатую неделю», 75% по крайней мере иногда используют возможность дистанционной работы.

Вопросы по кейсу

1. Как руководству корпорации удается создавать интеллектуальный потенциал и одновременно «нести груз» социальной ответственности бизнеса?
2. Каковы инициативы Intel в области образования?"

Вопросы для контроля знаний по темам рубежного контроля №1 (комплексная письменная работа):

- 1 Модели трудового потенциала работника
- 2 Системы организационного обучения
- 3 Методы организационного обучения
- 4 Место и значение изменений в деятельности предприятия
- 5 Природа, сущность и особенности изменений
- 6 Управление изменениями: понятие и содержание
- 7 Причины и источники изменений
- 8 Менеджер по изменениям: требования и компетентности

Вопросы для контроля знаний по темам рубежного контроля №2 (комплексная письменная работа):

- 1 Отличия менеджеров и лидеров изменений
- 2 Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям
- 3 Личность лидера изменений как детерминанта эффективности менеджера - лидера из изменений
- 4 Общая ситуация как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
- 5 Стиль лидерства и управления как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
- 6 Лидерство и обучающаяся организация
- 7 Лидерство как инструмент преобразований
- 8 Современный менеджмент и потребность в лидерстве
- 9 Риск как объективное свойство преобразований
- 10 Классификация рисков по типам преобразований
- 11 Отношение к риску в преобразующем менеджменте
- 12 Содержание, уровни и функции организационной культуры
- 13 Источники формирования организационной культуры
- 14 Связь культуры со средой и стратегией организации
- 15 Условия успеха изменений организационной культуры

Вопросы для контроля знаний по темам рубежного контроля №3 (комплексная письменная работа):

- 1 Основные черты современной эффективной организации
- 2 Модели и частные методики оценки эффективности преобразований
- 3 Системы оценки эффективности преобразований
- 4 Условия и принципы эффективности преобразований
- 5 Управления знаниями
- 6 Управление интеллектуальным потенциалом
- 7 Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента

- 8 Процессы разрешения конфликтов
- 9 Стратегии и методы управления конфликтами
- 10 Уровни конфликта в организации и процесс конфликта

Вопросы для контроля знаний по темам рубежного контроля №4 (комплексная письменная работа):

- 1 Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития
- 2 Уровни, виды и формы сопротивления изменениям
- 3 Причины сопротивления изменениям
- 4 Методы преодоления сопротивления изменениям
- 5 Процедура управления сопротивлением изменениям
- 6 Признаки и источники сопротивления
- 7 Признаки и источники сопротивления изменениям
- 8 Факторы снижения сопротивления изменениям
- 9 Системный подход к изменениям (по Дафту)
- 10 Ситуационный анализ
- 11 Цели, задачи, процедуры аудита персонала
- 12 Экономическое исследование
- 13 Роль консалтинга в проведении исследований и изменений в организации
- 14 Эволюция концепций общественного развития
- 15 Особенности и варианты изменения организаций
- 16 Исторические перспективы и дальнейшие возможности развития организаций

Задания для самостоятельной работы в часы самоподготовки:

Задания для самостоятельной работы приведены в разделе СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).  
Оценочные материалы и оценочные средства для проведения текущего и рубежного контролей успеваемости представлены в ФОС по дисциплине "Управление изменениями".

### 6.3 Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями» проводится в форме экзамена (комплексная письменная работа)

Перечень вопросов для подготовки к экзамену:

- 1 Место и значение изменений в деятельности предприятия
- 2 Природа, сущность и особенности изменений
- 3 Управление изменениями: понятие и содержание
- 4 Причины и источники изменений
- 5 Менеджер по изменениям: требования и компетентности
- 6 Отличия менеджеров и лидеров изменений
- 7 Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям
- 8 Личность лидера изменений как детерминанта эффективности менеджера - лидера из изменений
- 9 Общая ситуация как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
- 10 Стиль лидерства и управления как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
- 11 Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития
- 12 Уровни, виды и формы сопротивления изменениям
- 13 Причины сопротивления изменениям
- 14 Методы преодоления сопротивления изменениям
- 15 Процедура управления сопротивлением изменениям
- 16 Модели трудового потенциала работника
- 17 Системы организационного обучения
- 18 Методы организационного обучения
- 19 Процессы разрешения конфликтов
- 20 Стратегии и методы управления конфликтами
- 21 Признаки и источники сопротивления
- 22 Основные черты современной эффективной организации
- 23 Модели и частные методики оценки эффективности преобразований
- 24 Системы оценки эффективности преобразований
- 25 Условия и принципы эффективности преобразований
- 26 Уровни конфликта в организации и процесс конфликта
- 27 Управления знаниями
- 28 Управление интеллектуальным потенциалом
- 29 Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента
- 30 Лидерство и обучающаяся организация
- 31 Лидерство как инструмент преобразований

- 32 Современный менеджмент и потребность в лидерстве
- 33 Риск как объективное свойство преобразований
- 34 Классификация рисков по типам преобразований
- 35 Отношение к риску в преобразующем менеджменте
- 36 Содержание, уровни и функции организационной культуры
- 37 Источники формирования организационной культуры
- 38 Связь культуры со средой и стратегией организации
- 39 Условия успеха изменений организационной культуры
- 40 Признаки и источники сопротивления изменениям
- 41 Факторы снижения сопротивления изменениям
- 42 Системный подход к изменениям (по Дафту)
- 43 Ситуационный анализ
- 44 Цели, задачи, процедуры аудита персонала
- 45 Экономическое исследование
- 46 Роль консалтинга в проведении исследований и изменений в организации
- 47 Эволюция концепций общественного развития
- 48 Особенности и варианты изменения организаций
- 49 Исторические перспективы и дальнейшие возможности развития организаций

Примеры типовых заданий для проведения промежуточной аттестации обучающихся (комплексная письменная работа):  
Теоретическая часть: 1. Используя полученные теоретические знания по дисциплине, выполните тестовые задания:

1 Основные виды сопротивления изменениям

- А) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- Б) индивидуальное, групповое, системное
- В) открытое и закрытое
- Г) логическое, социологическое, психологическое
- Д) нет правильного ответа

2 Цель изменений

- А) сократить персонал
- Б) устранить недостатки во внутренней среде организации
- В) изменить выпускаемые продукты и структуру
- Г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
- Д) нет правильного ответа

3 Лидерские качества, необходимые на этапе изменений:

- А) демократичность
- Б) авторитет и жесткость
- В) гибкость и ситуационный подход
- Г) авторитет
- Д) нет правильного ответа

Ответьте на теоретический вопрос

Как можно определить понятие "прочности культуры"? В каких случаях оно может использоваться?

2. Решение кейсовых заданий.

Корпорация Intel : взгляд в будущее Данная конкретная ситуация создана на основе обзора серии интернет- публикаций последних двух лет. Она подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Компания Intel заботится не только о качестве своей продукции, развитии собственных производственных мощностей, но и ведет активную инвестиционную деятельность, участвует в социальной жизни общества, заботится о создании максимально комфортных условий труда для собственных сотрудников. Численность российского офиса Intel уже достигла "1000 сотрудников, и это крупная корпорация, которая в нашей стране организует большое количество образовательных программ для учителей, студентов, школьников, проводит обучающие семинары, организует конкурсы и т.д. В качестве примера проведения активных социальных программ нужно отметить: участие в награждении победителей Московского конкурса ученических компьютерных проектов, который ежегодно проводится Московским институтом открытого образования в целях выявления и поощрения наиболее одаренных учащихся, увлеченных информатикой, а также их учителей; прошедший в российском офисе корпорации Intel круглый стол «Инициативы Intel в образовании и корпоративная социальная ответственность». Вел встречу Жиль Пеле, директор по маркетингу Intel в регионе EMEA, а на многочисленные вопросы журналистов по России Жиль Пеле помогал отвечать Андрей Матвеев, директор по маркетингу Intel в России и других странах СНГ. Среди ряда корпоративных ценностей особое место отведено репутации компании как «отличного места работы». Intel — технологический лидер с четкой ориентацией на клиента, качество работы, дисциплину,

т.е. добросовестно отвечает по взятым на себя производственным и моральным обязательствам. В организационном отношении Intel не только является отличным работодателем, но и заботится об охране труда и экологии. И наконец, социальный уровень корпоративного гражданства проявляется в том, что Intel реализует по всему миру целевые образовательные и социальные проекты с фокусом на доступность технологий и развитие науки. Социальные программы реализуются так же серьезно, как и производственные проекты, поэтому должны планироваться и обеспечиваться ресурсами наравне с профильной деятельностью любой компании.

В качестве примера можно привести деятельность корпорации Intel, которая распространяет принципы и правила кодекса взаимодействия компании со своими клиентами ( Business Practice Excellence, BPEX) на все свои подразделения за рубежом. Под клиентами в широком смысле этого слова понимаются все категории целевой аудитории фирмы: акционеры и инвесторы, партнеры и клиенты в узком смысле слова (покупатели), сотрудники компании, СМИ и как особая категория клиентов — жители населенных пунктов, в которых расположены офисы и заводы Intel. Основным документом, представляющим данные о деятельности компании, является годовой отчет ( Annual Report ). Как его интегральная часть отдельно публикуется специальный отчет о корпоративной социальной ответственности ( Global Citizenship Report ). В последнем приводятся планы компании и отчет о реализации этих планов по таким сферам, как условия труда сотрудников, экология, благотворительная деятельность, включая добровольные пожертвования сотрудников с целью решения проблем местного сообщества, а также волонтерские программы.

В качестве особо интересных примеров распространения опыта корректного отношения коммерческой компании к своему окружению можно привести решение о создании Нижегородского форума IT-компаний, одной из задач которого стала абсорбция принципов корпоративной социальной ответственности (КСО), исповедуемых Intel, другими российскими фирмами, работающими на рынке информационно-коммуникационных технологий, многие из которых конкурируют друг с другом на рынке рабочей силы. Другим пилотным проектом корпорации в Нижегородском регионе "стал беспрецедентный конкурс грантов, координатором и распределителем средств которого стала некоммерческая организация-партнер (а не специально созданный и управляемый фирмой фонд, как это практикуется в других компаниях) в соответствии со специально заключенным соглашением между корпорацией и НКО. Среди других инициатив Intel в области образования стоит отметить экспертизу молодежных IT-проектов; разработку и проведение специалистами Intel обучающих программ и мастер-классов; поддержку ключевых мероприятий «Зворыкинского проекта»; создание комфортной образовательной среды «Один ученик — один компьютер»; обучение учителей с целью в течение следующих пяти лет в России подготовить более 1 млн учителей-практиков и студентов педагогических специальностей вузов и сузов; создание и поддержку сервисов 2.0 в области образования.

Каковы же образовательные инициативы корпорации? В конце августа 2013 г. в Санкт-Петербурге на базе Санкт-Петербургского государственного университета прошла летняя школа-практикум «Компьютерный континуум: интеллектуальные встроенные системы; прогнозирование методами ТРИЗ; биоинформатика; естественно- интуитивное взаимодействие с компьютером; технологии и инструменты высокопроизводительных вычислений». В ноябре 2013 г. с таршекласники из Нижнего Новгорода стали первыми российскими финалистами 65-го Международного конкурса Intel © ISEF ( Intel International Science and Engineering Fair ). Право представить свои работы на престижном смотре ведущим ученым и лауреатам Нобелевской премии ребятам подарила победа на Приволжском научно-инженерном конкурсе «РОСТ» 2013 г. С февраля 2014 г. для нижегородских студентов и аспирантов по вечерам каждую среду в офисе Intel проходят лекции и тренинги от экспертов Intel «Дополнительные главы по программной инженерии» ( Intel Delta Course ). В февраля 2014 г. на базе Института математики, информационных и космических технологий Северного (Арктического) федерального университета им. М. В. Ломоносова (г. Архангельск) прошла V Международная молодежная научно-практическая школа «Высокопроизводительные вычисления на GRID-системах».

Проведение социально-образовательных программ не остается без внимания корпорации. За осуществление в Петербурге целого ряда разнообразных проектов, среди которых образовательные, волонтерские и грантовые программы для студентов, инвалидов и сирот, поддержка благотворительного фестиваля «Добрый Питер», корпорация Intel в России получила награду в номинации «За многогранность благотворительной деятельности». IT-компания предоставляет сотрудникам разнообразные режимы работы, из которых можно выбрать подходящий. Например, плавающее время начала и окончания рабочего дня, работу из дома, «сжатую рабочую неделю» (человек, например, работает четыре дня, но по 10 часов) и даже возможность распределять заранее установленное количество рабочих часов по своему усмотрению. 25% штата перешли на «сжатую неделю», 75% по крайней мере иногда используют возможность дистанционной работы.

Вопросы по кейсу

1. Как руководству корпорации удается создавать интеллектуальный потенциал и одновременно «нести груз» социальной ответственности бизнеса?
2. Каковы инициативы Intel в области образования?"

Оценочные материалы и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся представлены в ФОС по промежуточной аттестации дисциплины.

#### 6.4 Критерии оценивания

Критерии оценивания заданий при выполнении самостоятельной работы:

«отлично»(А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется, если студент выполнил работу без ошибок и недочётов, допустил не более одного недочёта.  
 «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%), если студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочёта, или не более двух недочётов.  
 «удовлетворительно»(С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%), если студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочётов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочётов, допускает искажение фактов.  
 «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%), если студент допустил число ошибок и недочётов превосходящее норму, при которой может быть выставлено «удовлетворительно», или если правильно выполнил менее половины работы

Критерии оценивания уровня освоения дисциплинарных компетенций (знаний, умений), приобретаемых при выполнении аналитических заданий

«отлично»(А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) – задание по работе выполнено в полном объёме. Студент точно ответил на контрольные вопросы, свободно ориентируется в предложенном решении, может его модифицировать при изменении условия задачи. Ответил на все дополнительные вопросы на защите. Отчёт выполнен аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями. Показал отличное владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.  
 «хорошо»(В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) – задание по работе выполнено в полном объёме с небольшими неточностями. Студент ответил на теоретические вопросы, испытывая небольшие затруднения. Ответил на большинство дополнительных вопросов на защите. Качество оформления отчёта к работе не полностью соответствует требованиям. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.  
 «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) – студент выполнил задание с существенными неточностями, не может полностью объяснить полученные результаты. Составил отчёт в установленной форме, представил решения большинства заданий, предусмотренных в работе. При ответах на дополнительные вопросы на защите допустил много неточностей. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.  
 «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) – студент не выполнил все задания работы и не может объяснить полученные результаты. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество ошибок. Продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

Критерии оценивания презентационного доклада:

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) ставится, если:  
 - презентация соответствует теме или ее вопросу, оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.), сформулированная тема ясно изложена и структурирована, использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме (вопросу); выдержан стиль, цветовая гамма, использована анимация, звук; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;  
 - студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;  
 «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) ставится, если:  
 - презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема ясно изложена и структурирована; использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;  
 - студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;  
 «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) ставится, если:  
 - презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема неясно изложена и неструктурирована; не использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме;  
 - студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;  
 «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) ставится, если:  
 - презентация не выполнена или содержит материал не по вопросу;  
 - студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Требования к оформлению презентации: Презентация создается по указанной теме. Объем презентации не менее 10 слайдов. Фон слайдов – однотонный. Выравнивание текста слева, заголовки – по центру. Шрифт текста на слайде – 28-30 пт. Рекомендуется на слайде располагать рисунки или иллюстрации. При создании презентации, можно использовать рекомендуемую литературу, так и ресурсы Интернет. При защите учитывается наглядность презентации, содержание и соответствие материала.

Критерии оценивания тестовых заданий:

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 100 – 90 % от общего объема заданных тестовых вопросов;  
«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 89 – 75 % от общего объема заданных тестовых вопросов;  
«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 74 – 50 % от общего объема заданных тестовых вопросов;  
«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – менее 50 % от общего объема заданных тестовых вопросов.

Критерии оценивания кейса студента:

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить аргументированное рассуждение по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы; понимать более широкий контекст, в рамках которого находится ситуация: её связи с другими проблемами, определять риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий.  
«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить определённые аргументы рассуждения по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы и её связи с другими проблемами, определять некоторые риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий.  
«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения представить рассуждения по проблеме, определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, определять возможные связи проблемы с другими проблемами, частично описать программу действий.  
«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) выставляется студенту, если демонстрируются: разрозненные аргументы по проблеме или аргументы отсутствуют, неумение определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, связи проблемы с другими проблемами, программа действий содержит серьезные ошибки или отсутствует.

Критерии оценивания уровня освоения дисциплинарных компетенций на рубежной комплексной письменной работе:

«отлично»(А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) – Студент полностью выполнил задание комплексной письменной работы, показал отличные знания и умения в рамках усвоенного учебного материала, контрольная работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями.  
«хорошо»(В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) – Студент полностью выполнил задание комплексной письменной работы, показал хорошие знания и умения, но не смог обосновать оптимальность предложенного решения, есть недостатки в оформлении комплексной письменной работы.  
«удовлетворительно»(С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) – Студент полностью выполнил задание комплексной письменной работы, но допустил существенные неточности, не проявил умения правильно интерпретировать полученные результаты, качество оформления комплексной письменной работы имеет недостаточный уровень.  
«неудовлетворительно»(F, 0, 0-49%) – Студент не полностью выполнил задание комплексной письменной работы, при этом проявил недостаточный уровень знаний и умений, а также неспособен пояснить полученный результат.

Критерии оценивания ответа студента на экзамене:

оценки «отлично»(А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для будущей профессиональной деятельности, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала;

оценки «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) заслуживает студент, обнаруживший полное знание программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;



Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом	стр. 17
<p>оценки «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) заслуживает студент, обнаруживший знание основного программного материала в объёме, необходимом для дальнейшей учёбы и предстоящей профессиональной деятельности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешности непринципиального характера в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий;</p> <p>«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p>	

<b>7 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>				
<b>7.1 Рекомендуемая литература</b>				
<b>7.1.1 Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Ресурс
Л1.1	Спивак В. А.	Управление изменениями: учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/511332">https://urait.ru/bcode/511332</a> )	Москва: Юрайт, 2023	ЭБС
Л1.2	Зуб А. Т.	Управление изменениями: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/511106">https://urait.ru/bcode/511106</a> )	Москва: Юрайт, 2023	ЭБС
<b>7.1.2 Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Ресурс
Л2.1	Саратовцев Ю. И.	Управление изменениями: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/511885">https://urait.ru/bcode/511885</a> )	Москва: Юрайт, 2023	ЭБС
Л2.2	Бражников М. А., Хорина И. В.	Управление изменениями: учебное пособие для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/519591">https://urait.ru/bcode/519591</a> )	Москва: Юрайт, 2023	ЭБС
Л2.3	Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю.	Управление изменениями: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/511071">https://urait.ru/bcode/511071</a> )	Москва: Юрайт, 2023	ЭБС
<b>7.2 Перечень информационных технологий</b>				
<b>7.2.1 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение</b>				
Лицензионное программное обеспечение:				
1. Лицензионное программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows 7 PRO CIS and GE OEM Software (Сертификат подлинности (COA) наклеен на корпус ПК). Пакет прикладных программ «Microsoft Office Professional Plus 2013 Russian Academic OLP License» (Лицензия № 64750658 от 09.02.2015 срок действия – бессрочно).				
2. Программное обеспечение «Визуальная студия тестирования» (Договор № 4270 от 01.07.2017, срок действия – бессрочно).				
3. Программное обеспечение «1С: Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях». (Электронная лицензия. Регистрационный номер: 802214523 срок действия – бессрочно).				
4. Программа ЭВМ «Среда электронного обучения 3KL» (Договор № 1166.7 от 01.02.2023 до 08.02.2024 г.)				
5. Kaspersky Endpoint Security Educational License (Лицензия №2FA8-221114-061421-236-1377 с 18.11.2022 до 20.11.2023)				
6. Пакет прикладных программ Microsoft Office. Microsoft® Office Standard Single Language License & Software Assurance Open Value No Level 3 Years Acquired Year 1 Academic AP (Лицензионное соглашение V7664610 от 14.11.2022 до 30.11.2025)				
Свободно распространяемое программное обеспечение:				
1. SimpleDict - Электронный словарь				
2. PDEedit - Редактор PDF файлов				
<b>7.2.2 Современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы и электронные библиотечные системы</b>				
Официальные сайты, рекомендуемые студентам для получения информации и подготовки к занятиям по дисциплине				

Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом	стр. 18
<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a> – Университетская библиотека on-line.	
<a href="http://www.urait.ru">http://www.urait.ru</a> – Электронная библиотечная система издательства «Юрайт»	
<a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a> – Электронная библиотечная система издательства «Лань»	
<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a> – Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU»	

<b>8 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>	
Помещения для проведения занятий лекционного типа:	
Учебная аудитория № 408.	
Количество посадочных мест – 48.	
Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, доска магнитно-меловая, учебная парта – 24, стулья – 48, трибуна для выступления.	
Технические средства обучения: Мультимедийный проектор – Epson EB-X8, проекционный экран Memory Specialist (моторизованный), ноутбук Toshiba A300-14T (Intel® Core™ 2 Duo 2.10GHz/2Gb/250Gb. Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.	
Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: тематические стенды – 11, комплект слайд-презентаций по темам дисциплины.	
Практические, семинарские занятия, текущий контроль:	
Учебная аудитория № 411.	
Количество посадочных мест – 26.	
Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, доска магнитно-меловая, шкаф встроенный, учебная мебель, трибуна для выступления.	
Технические средства обучения: Возможность подключения ноутбука и мультимедийного оборудования. Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.	
Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: тематические стенды – 9, слайд-презентации по темам дисциплины.	
Групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль:	
Учебная аудитория № 411.	
Количество посадочных мест – 26.	
Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, доска магнитно-меловая, шкаф встроенный, учебная мебель, трибуна для выступления.	
Технические средства обучения: Возможность подключения ноутбука и мультимедийного оборудования. Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.	
Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: тематические стенды – 9, слайд-презентации по темам дисциплины.	
Промежуточная и рубежная аттестация:	
Учебная аудитория № 408.	
Количество посадочных мест – 48.	
Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, доска магнитно-меловая, учебная парта – 24, стулья – 48, трибуна для выступления.	
Технические средства обучения: Мультимедийный проектор – Epson EB-X8, проекционный экран Memory Specialist (моторизованный), ноутбук Toshiba A300-14T (Intel® Core™ 2 Duo 2.10GHz/2Gb/250Gb. Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.	
Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: тематические стенды – 11, комплект слайд-презентаций по темам дисциплины.	
Помещение для самостоятельной работы, в том числе для выполнения курсовых работ:	
Учебная аудитория для самостоятельной работы, выполнения курсовых работ № 404.	
Количество посадочных мест – 24, из них 10 посадочных мест оснащены ноутбуками.	
Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, оборудованное компьютером, доска магнитно-меловая, учебная парта – 12; стулья – 24.	

Рабочая программа дисциплины "Управление изменениями" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом	стр. 19
Технические средства обучения: ноутбуки (10). Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.	
Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: тематические стенды – 6.	
Учебная аудитория для самостоятельной работы, выполнения курсовых работ № 410.	
Количество посадочных мест – 20, из них 10 посадочных мест оснащены компьютерами.	
Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, оборудованное компьютером, доска маркерная, учебная парта – 10, стулья – 10.	
Технические средства обучения: компьютеры (10) в комплекте (системный блок, монитор, клавиатура, мышь, ИБП). Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.	
Помещения для выполнения самостоятельной работы, курсовых и выпускных квалификационных работ	
Учебная аудитория (компьютерный класс) № 300.	
Количество посадочных мест – 20.	
Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, доска маркерная, стул офисный – 22, компьютерный комплексный стол на 20 мест – 1, компьютер (системный блок Intel®Core™ i-3-7100 CPU @ 3.90 GHz 3.90 GHz\4Gb\500Gb, монитор Philips 203 V, компьютерная мышь Delux, клавиатура Delux, источник бесперебойного питания SVC V-600-L) – 21, сплит-система FantASIA – 2, камера – 1, гигрометр – 1, термометр – 1.	
Технические средства обучения: компьютеры в комплекте (системный блок, монитор, клавиатура, мышь, ИБП). Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.	
Лаборатория экономики и управления № 420.	
Количество посадочных мест – 20.	
Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, оборудованное компьютером, учебная мебель.	
Технические средства обучения: компьютеры в комплекте (системный блок, монитор, клавиатура, мышь, ИБП), мультимедийный проектор Epson, документ-камера Epson. Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.	
Библиотека (читальный зал)	
Количество посадочных мест – 100, из них 10 посадочных мест оснащены компьютерами.	
Учебное оборудование: картотека, полки, стеллажи, учебная мебель, круглый стол.	
Технические средства обучения – компьютеры (10) в комплекте (системный блок, монитор, клавиатура, мышь, ИБП), телевизор, мониторы (для круглого стола), книги электронные PocketBook614. Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.	
Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: шкаф-стеллаж – 2, выставка – 2, выставка-витрина – 2, стенд – 2, стеллаж демонстрационный – 1, тематические полки – 6.	
Специальные помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	
Специальное помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования № 309	
Оборудование: стол для профилактики учебного оборудования, стул, стеллаж для запасных частей компьютеров и офисной техники, воздушный компрессор, паяльная станция, пылесос, стенд для тестирования компьютерных комплектующих, лампы.	
Специальное помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования №316	
Оборудование: стол для профилактики учебного оборудования, стул, шкаф для хранения учебного оборудования; ассортимент отверток, кисточек, мини-мультиметр, дополнительные USB Flash накопители, сумка для CD/DVD дисков.	
Специальное помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования № 24	
Оборудование: столярный станок, электролобзик, шуруповерт, электродрель, электрозамеряющие приборы, стол для профилактики учебного оборудования, стул, стеллажи для хранения	
<b>9 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>	
Успешное освоение дисциплины предполагает активное, творческое участие студента путем планомерной, повседневной работы. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины раскрывают	

рекомендуемый режим и характер различных видов учебной работы студента.

Приступая к изучению дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины, с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям учебный и лекционный материал каждой темы должен прочитываться многократно. При первом прочтении нужно ставить цель – понять, а не запомнить. Обычно для достижения хорошего понимания материала одного прочтения мало. К тому же часто приходится припомнить кое-что из ранее изученного, поэтому первое прочтение оказывается самым длительным. Необходимо запомнить основные понятия, это должно стать основным ориентиром во всех последующих видах работы с лекциями и учебным материалом. После усвоения лекционного материала, необходимо приступить к подготовке тезисов для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар, и презентации. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью, практической деятельностью предприятия. По каждой теме изучаемой дисциплины необходимо уметь выполнять практические работы (тестовые и практические задания) или кейс-задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей учебной программы. В процессе самостоятельной работы обучающиеся закрепляют теоретические знания, полученные на занятиях, развивают и углубляют знания по вопросам темам, требующим дополнительной разработки. По каждой теме обучающемуся предлагаются расчетно-аналитические задания, которые составлены в соответствии с тематическим планом дисциплины.

При подготовке к экзамену необходимо повторять пройденный материал в строгом соответствии с рабочей учебной программой. Использовать материалы занятий, конспекта лекций и литературу, рекомендованную преподавателем.

Обратить особое внимание на темы учебных занятий, пропущенных обучающимися по разным причинам. При необходимости обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю. Для подготовки к занятиям, текущему и рубежному контролю, промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться ресурсами библиотеки филиала и электронных библиотечных систем; могут взять на дом необходимую литературу на абонементе или воспользоваться читальным залом.

К каждой теме учебной дисциплины подобрана основная и дополнительная литература. Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов, в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения. В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет. Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер, и уловить скрытые вопросы. Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы.

Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей- конспектов по одной какой-либо теме.

Выделяются следующие виды записей при работе с литературой:

Конспект - краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью является не переписывание произведения, а выявление его логики, системы доказательств, основных выводов. Хороший конспект должен сочетать полноту изложения с краткостью.

Цитата - точное воспроизведение текста. Заключается в кавычки. Точно указывается страница источника.

Тезисы - концентрированное изложение основных положений прочитанного материала.

Аннотация - очень краткое изложение содержания прочитанной работы.

Резюме - наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

Записи в той или иной форме не только способствуют пониманию и усвоению изучаемого материала, но и помогают вырабатывать навыки ясного изложения в письменной форме тех или иных теоретических вопросов

## РЕЦЕНЗИЯ

на рабочую программу дисциплины «Управление изменениями»  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленности (профилю) Управление бизнесом

Представленная на рецензирование рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» соответствует требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. №970.

В рабочей программе последовательно изложены цели и задачи дисциплины, ее место в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования, объем дисциплины и виды учебной работы, сформулированы требования к результатам освоения дисциплины и компетенции, на формирование которых направлен процесс изучения дисциплины «Управление изменениями».

Содержание тем дисциплины раскрыто достаточно полно, определен перечень тем занятий лекционного типа, практических занятий, самостоятельной работы студентов. Предусмотрено использование различных оценочных средств, позволяющих проверить уровень освоения компетенций.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины представлено перечнем основной и дополнительной литературы.

Из программы следует, что компетенции, предусмотренные дисциплиной, указанные в ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент, реализуются с учетом специфики направленности (профиля) Управление бизнесом.

Учитывая вышеизложенное, дисциплина «Управление изменениями» может быть использована в учебном процессе для подготовки обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом.

Рецензент:

канд. экон. наук, профессор  
кафедры экономики и менеджмента  
ЧУ «Костанайский инженерно-экономический  
университет им. М. Дулатова»



/ Притула Р.А.