

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Альметьевский государственный нефтяной институт»



УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор АГНИ
Иванов А.Ф.
26.06. 2019г.

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.05.02
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Направление подготовки: 38.04.01 – Экономика

Направленность (профиль) программы: HR-аналитика

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2019 г.

Статус	ФИО	Подпись	Дата
Автор	О.В. Киселева		17.06.2019
Рецензент	О.В. Антипова		18.06.2019
Зав. выпускающей (обеспечивающей) кафедрой экономики и управления предприятием	Р.Ш. Садыкова		19.06.2019

Альметьевск 2019

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
 - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине
 - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
6. Фонд оценочных средств по дисциплине
 - 6.1. Перечень оценочных средств
 - 6.2. Уровень освоения компетенций и критерии оценивания результатов обучения
 - 6.3. Варианты оценочных средств
 - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной, дополнительной учебной литературы и учебно-методических изданий, необходимых для освоения дисциплины
8. Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем и информационных ресурсов, необходимых для освоения дисциплины
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
10. Перечень программного обеспечения
11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины

Приложение 2. Лист внесения изменений

Приложение 3. Фонд оценочных средств

Рабочая программа «**Управление организационными изменениями**» разработана доцентом кафедры экономики и управления предприятием **Киселевой О.В.**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Управление организационными изменениями»

Оцениваемые компетенции (код, наименование)	Результаты освоения компетенции	Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации
<p>ПК-5 способностью самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ</p>	<p>Знать: - методы подготовки заданий и разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности; - методы принятия и реализации проектных решений в условиях неопределенности; - методы разработки методических и нормативных документов для реализации программ организационных изменений</p> <p>Уметь: - самостоятельно готовить задания, разрабатывать проектные решения и механизмы их реализации, нормативные документы для осуществления эффективных организационных изменений; - разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ для обеспечения процесса эффективного управления организационными изменениями на предприятии;</p> <p>Владеть: - навыками разработки методической и нормативной документации, необходимой для реализации проектов и программ организационных изменений в динамичных условиях под влиянием фактора неопределенности; - навыками разработки предложений и мероприятий по реализации проектов</p>	<p>Текущий контроль: Устный опрос, практическое занятие по темам 1-5 Компьютерное тестирование по темам 1-5</p> <p>Промежуточная аттестация: зачет</p>

	и программ организационных изменений на предприятии	
--	---	--

2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Дисциплина «Управление организационными изменениями» входит в состав Блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к дисциплинам по выбору ОПОП по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» Направленность (профиль) программы HR-аналитика – Б1.В.ДВ.05.02

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Контактная работа обучающихся с преподавателем:

- лекции – 10 часов,
- практические занятия – 10 часов,
- контроль самостоятельной работы – 2 часа;

Самостоятельная работа – 50 часов.

Форма промежуточной аттестации дисциплины: зачет в 3 семестре

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине

Тематический план дисциплины

Тема дисциплины	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)				Самостоятельная работа
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	КСР	
1 Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда	3	2	2	-	2	10
2 Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах	3	2	2	-		10
3 Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие	3	2	2	-		10

4	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения	3	2	2	-	10
5	Соппротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства	3	2	2	-	10
Итого по дисциплине			10	10	-	2

4.2. Содержание дисциплины

Тема	Кол-во часов	Используемый метод	Формируемые компетенции
Дисциплинарный модуль 3.1			
Тема 1. Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда (4 часа)			
Лекция 1. Системный подход: основные характеристики и свойства системы. Процессный подход: основные функции процесса управления. Интеграция системного и процессного подхода: «процесс в системе» в модели «черного ящика», Процессно-системный подход: «система в процессе», модель «белого ящика»; «бизнес-процесс-реинжиниринг». Комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений. Взаимодействие организации с окружающей средой. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями	2 ч.	Проблемная лекция	ПК-5
Практическое занятие 1. Виды изменений и их причины.	2 ч.		ПК-5
Тема 2. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах (4 часа)			
Лекция 2. Модели жизненных циклов организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла	2 ч.		ПК-5
Практическое занятие 2. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации.	2 ч.	Работа в малых группах	
Дисциплинарный модуль 3.2			
Тема 3. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие (4 часа)			
Лекция 3. Сущность организационного проектирования. Основные этапы. Организационный проект и его виды. Концепция организационного	2 ч.	Проблемная лекция	ПК-5

<p>проектирования. Организация как объект оргпроектирования. Принципы проектирования организации. Составные части системного подхода к проектированию организационной структуры. Ситуационный подход к проектированию организации. Этапы построения и проектирования новой организации. Подходы к построению организационных структур управления. Проектирование изменений в функционирующей организации. Этапы организационного проектирования в функционирующей организации. Анализ существующей структуры организации как один из элементов оргпроектирования. Основные принципы диагностирования организации. Формирование общей структурной схемы (композиции) организации. Разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация). Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации. Виды структуры организационных подразделений и их аппаратов управления. Методы организационного проектирования</p>			
<p>Практическое занятие 3. Стратегии и модели организационных изменений</p>	2 ч.		ПК-5
<p>Тема 4. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения (4 часа)</p>			
<p>Лекция 4. Понятие и сущность. Уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В.Сате, модель Т.Питерса - Р.Уотермена). Типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная. Типология по Ч.Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Корпоративная культура как тип организационной культуры. Сравнение корпоративного и индивидуалистического типов организационной культуры.</p>	2		ПК-5
<p>Практическое занятие 4. Функции, цели и методы диагностики организационной культуры</p>	2 ч.	Работа в малых группах	ПК-5
<p>Тема 5. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства (4 часа)</p>			
<p>Лекция 5. 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</p>	2 ч.		ПК-5

<p>невное принуждение, моббинг и буллинг. Мотивация управлению 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. Модели межличностных и межгрупповых коммуникаций в организации, реализация коммуникаций по этапам жизненного цикла организации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные помехи. Особенности реализации коммуникаций и методы повышения их эффективности в процессе управления изменений в структуре жизненного цикла организации</p>			
<p>Практическое занятие 5. Проблемы сопротивления изменениям в организации</p>	2 ч.		ПК-5

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию преподавателя, без его непосредственного участия и направлена на самостоятельное изучение отдельных аспектов тем дисциплины.

Цель самостоятельной работы – подготовка современного компетентного специалиста и формирования способной и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Самостоятельная работа способствует формированию аналитического и творческого мышления, совершенствует способы организации исследовательской деятельности, воспитывает целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, обеспечивает подготовку студента к текущим контактными занятиям и контрольным мероприятиям по дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и в качестве выполненных тестовых заданий, и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа может включать следующие виды работ:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- проработка тем дисциплины, поиск информации в электронных библиотечных системах;
- подготовка практическим занятиям;
- работа с основной и дополнительной литературой, представленной в рабочей программе;
- подготовка к промежуточной аттестации;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;

- работа в электронных библиотечных системах, справочных, справочно-поисковых и иных системах, связанных с проблемами управления изменениями и принятия решений;

Темы для самостоятельной работы обучающегося, порядок их контроля по дисциплине «Управление организационными изменениями» приведены в методических указаниях:

Киселева О.В. Управление организационными изменениями: методические указания для проведения практических занятий и организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление организационными изменениями» для студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика» очной формы обучения. - Альметьевск: Альметьевский государственный нефтяной институт, 2019. – 18 с.

6. Фонд оценочных средств по дисциплине

Основной целью формирования ФОС по дисциплине «Управление организационными изменениями» является создание материалов для оценки качества подготовки обучающихся и установления уровня освоения компетенций.

Полный перечень оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине приведен в Фонде оценочных средств (приложение 3 к данной рабочей программе).

Текущий контроль освоения компетенций по дисциплине проводится при изучении теоретического материала на практических занятиях.

Итоговой оценкой освоения компетенций является промежуточная аттестация в форме **зачета**, проводимая с учетом результатов текущего контроля.

6.1. Перечень оценочных средств

Этапы формирования компетенций	Вид оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Текущий контроль			
1	Устный опрос	Средство контроля усвоения учебного материала темы, организованное как часть учебного занятия в виде опросно-ответной формы работы преподавателя с обучающимся. Может быть проведен в форме специальной беседы преподавателя со студентом на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, для выявления объема знаний обучающихся по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы для самоконтроля по темам/разделам дисциплины.
2	Практическое задание	Средство оценки умения применять полученные теоретические знания при решении практических задач, содержащих проблемные ситуации по изучаемым темам. Задание должно быть направлено на оценивание тех компетенций, которые подлежат освоению в	Комплект заданий

		данной дисциплине.	
3	Тестирование компьютерное	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося по соответствующим компетенциям. Обработка результатов тестирования на компьютере обеспечивается специальными программами. Позволяет проводить самоконтроль (репетиционное тестирование), может выступать в роли тренажера при подготовке к зачету или экзамену	Фонд тестовых заданий
Промежуточная аттестация			
4	Зачет	Итоговая форма оценки степени освоения дисциплины. Зачет направлен на выявление соответствия усвоенного материала дисциплины требованиям рабочей программы дисциплины. Зачет (зачет с оценкой) выставляется по результатам текущего контроля без дополнительного опроса.	

6.2. Уровень освоения компетенций и критерии оценивания результатов обучения

№ п/п	Оцениваемые компетенции (код, наименование)	Планируемые результаты обучения	Уровень освоения компетенций			
			Продвинутый уровень	Средний уровень	Базовый уровень	Компетенции не освоены
			Критерии оценивания результатов обучения			
			Зачтено (от 35 до 60 баллов)			Не зачтено (менее 35 баллов)
1	ПК-5 способностью самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	Знать: - методы подготовки заданий и разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности; - методы принятия и реализации проектных решений в условиях неопределенности; - методы разработки методических и нормативных документов для реализации программ организационных изменений	Сформированные систематические представления о методах подготовки заданий и разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности; методах принятия и реализации проектных решений в условиях неопределенности; методах разработки методических и нормативных документов для реализации программ организационных изменений	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методах подготовки заданий и разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности; методах принятия и реализации проектных решений в условиях неопределенности; методах разработки методических и нормативных документов для реализации программ организационных изменений	Неполные представления о методах подготовки заданий и разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности; методах принятия и реализации проектных решений в условиях неопределенности; методах разработки методических и нормативных документов для реализации программ организационных изменений	Фрагментарные представления о методах подготовки заданий и разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности; методах принятия и реализации проектных решений в условиях неопределенности; методах разработки методических и нормативных документов для реализации программ организационных изменений
		Уметь: - самостоятельно готовить задания, разрабатывать проектные решения и механизмы их реализации, нормативные документы для	Сформированное умение осуществлять подготовку задания, разрабатывать проектные решения и механизмы их реализации, нормативные документы для осуществления эффективных	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение осуществлять подготовку задания, разрабатывать проектные решения и механизмы их реализации, нормативные документы для	В целом успешное, но не систематическое умение осуществлять подготовку задания, разрабатывать проектные решения и механизмы их реализации, нормативные документы для осуществления	Фрагментарное умение осуществлять подготовку задания, разрабатывать проектные решения и механизмы их реализации, нормативные документы для осуществления

		<p>осуществления эффективных организационных изменений;</p> <p>- разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ для обеспечения процесса эффективного управления организационными изменениями на предприятии</p>	<p>организационных изменений;</p> <p>разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ для обеспечения процесса эффективного управления организационными изменениями на предприятии</p>	<p>осуществления эффективных организационных изменений;</p> <p>разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ для обеспечения процесса эффективного управления организационными изменениями на предприятии</p>	<p>эффективных организационных изменений;</p> <p>разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ для обеспечения процесса эффективного управления организационными изменениями на предприятии</p>	<p>эффективных организационных изменений;</p> <p>разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ для обеспечения процесса эффективного управления организационными изменениями на предприятии</p>
		<p>Владеть:</p> <p>- навыками разработки методической и нормативной документации, необходимой для реализации проектов и программ организационных изменений в динамичных условиях под влиянием фактора неопределенности;</p> <p>- навыками разработки предложений и мероприятий по реализации проектов и программ организационных изменений на</p>	<p>Успешное и систематическое владение навыками разработки методической и нормативной документации, необходимой для реализации проектов и программ организационных изменений в динамичных условиях под влиянием фактора неопределенности;</p> <p>навыками разработки предложений и мероприятий по реализации проектов и программ организационных</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение навыками разработки методической и нормативной документации, необходимой для реализации проектов и программ организационных изменений в динамичных условиях под влиянием фактора неопределенности;</p> <p>навыками разработки предложений и мероприятий по реализации проектов и программ организационных изменений на предприятии</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое владение навыками разработки методической и нормативной документации, необходимой для реализации проектов и программ организационных изменений в динамичных условиях под влиянием фактора неопределенности;</p> <p>навыками разработки предложений и мероприятий по реализации проектов и программ организационных</p>	<p>Фрагментарное владение навыками разработки методической и нормативной документации, необходимой для реализации проектов и программ организационных изменений в динамичных условиях под влиянием фактора неопределенности;</p> <p>навыками разработки предложений и мероприятий по реализации проектов и программ организационных изменений на</p>

		предприятия	изменений на предприятии		изменений на предприятии	предприятия
--	--	-------------	--------------------------	--	--------------------------	-------------

6.3. Варианты оценочных средств

6.3.1 Устный опрос

6.3.1.1. Порядок проведения

Устный опрос по дисциплине «Управление организационными изменениями» регулярно проводится на каждом практическом занятии в течение семестра. Вопросы для подготовки ответов содержатся в методических указаниях по дисциплине

6.3.1.2. Критерии оценивания

Ответ оценивается в соответствии с баллами, зафиксированными в рабочей программе дисциплины

6.3.1.3. Содержание оценочного средства

Перечень вопросов к устному опросу по дисциплинарному модулю

3.1 ПК-5

- 1 Системный подход: основные характеристики и свойства системы.
- 2 Процессный подход: основные функции процесса управления.
- 3 Интеграция системного и процессного подхода: «процесс в системе» в модели «черного ящика»
- 4 Процессно-системный подход: «система в процессе», модель «белого ящика»; «бизнес-процесс-реинжиниринг».
- 5 Виды изменений и их причины.
- 6 Политики изменений: директивная политика, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая политика, политика проб и ошибок.
- 7 Модели жизненных циклов организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера.
- 8 Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации.

Примерный перечень вопросов к устному опросу по дисциплинарному модулю 3.2 ПК-5

- 1 Сущность организационного проектирования. Основные этапы.
- 2 Организационный проект и его виды.
- 3 Концепция организационного проектирования.
- 4 Составные части системного подхода к проектированию организационной структуры.
- 5 Ситуационный подход к проектированию организации.
- 6 Проектирование изменений в функционирующей организации.
- 7 Основные принципы диагностирования организации.
- 8 Формирование общей структурной схемы (композиции) организации.
- 9 Виды структуры организационных подразделений и их аппаратов управления.
- 10 Методы организационного проектирования
- 11 Понятие и сущность.
- 12 Корпоративная культура как тип организационной культуры.

6.3.2. Тестирование компьютерное

6.3.2.1. Порядок проведения

Тестирование компьютерное по дисциплине «Управление организационными изменениями» проводится два раза в течение семестра. Банк тестовых заданий содержит список вопросов и различные варианты ответов.

6.3.2.2. Критерии оценивания

Результат теста зависит от количества вопросов, на которые был дан правильный ответ.

6.3.2.3. Содержание оценочного средства

Тестовые задания для оценивания уровня сформированности компетенций

Код компетенции	Тестовые вопросы	Варианты ответов			
		1	2	3	4
Дисциплинарный модуль 3.1.					
ПК-5	Направления развития объекта	прогрессивно е, регрессивное, поддерживаю щее	выполнение требований работодател я	приведение в действие средств производств а	целесообр азная деятельнос ть человека
	Формы развития объекта	эволюционн ое, революционн ое	естественны е, искусственн ые	необратимы е обратимые	
	Управление организационными изменениями	вид профессионал ьной деятельности обозначающе е воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями во внутренней и внешней обстановке	процесс воздействия на трудовой потенциал	вид профессиона льной деятельности и обозначающ ее воздействие на трудовые ресурсы	
	Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:	главной частью менеджмента организаций	составной частью стратегическ ого плана развития организации	составной и одной из важных частей менеджмент а организаци й	
	Управление изменениями и	совокупность принципов,	совокупност ь	совокупност ь	

	инновациями – это:	методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом	принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций	принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях	
Дисциплинарный модуль 3.2.					
ПК-5	Предметом учебного курса “Управление изменениями и инновациями” являются:	система взаимоотношений между субъектами хозяйствования в процессе обмена инновациями	совокупность принципов, методов и форм управления инновациями и процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом	совокупность форм и методов управления инновационными процессами, а также взаимодействия организационных структур и персонала при этом	
	В чем заключается суть непрерывности процесса нововведений как его особенности:	определяет скорость и границы диффузии нововведений в рыночной экономике	дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений	дает толчок для появления целого ряда нововведений	
	Какая из особенностей процесса нововведений обусловлено новаторским подходом управленческой команды организации:	цикличность	приоритетность	готовность к восприятию инноваций	
	Комплекс мероприятий	управления	управление	управление	

	по согласованию и утверждению всех вопросов деятельности (подготовка нормативных документов; форма взаимодействия, воздействия; поиск инвесторов; подписание договоров; дата начала функционирования технологической “цепочки”, назначение управляющего) – это:	организацией	производственными технологиями	изменениями и инновациями	
	Какие основные этапы внедрения управленческих инноваций можно выделить:	оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение	оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение, контроль	оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль, экономическая экспертиза возможных изменений	

6.3.3. Практические задания

6.3.3.1. Порядок проведения

Выполнение практических заданий осуществляется студентами на практических занятиях в формате работы в малых группах. Ответ студентов оценивается преподавателем в соответствии с установленными критериями.

6.3.3.2. Критерии оценивания

Баллы в интервале 86-100% от максимальных (максимальный балл приведен в п. 6.4) ставятся, если обучающийся:

- умеет разбирать альтернативные варианты решения практических заданий, развиты навыки критического анализа проблем, предлагает новые решения в рамках поставленной задачи.

Баллы в интервале 71-85% от максимальных ставятся, если обучающийся:

- показал умение решать конкретные практические задания, но имеет некоторые пробелы в аргументации ответов на дискуссионные вопросы и решении проблемных задач.

Баллы в интервале 55-70% от максимальных ставятся, если обучающийся:

- в состоянии решать задания в соответствии с заданным алгоритмом, однако допускает ряд ошибок при решении конкретного практического задания из числа предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Баллы в интервале 0-54% от максимальных ставятся, если обучающийся:

- допускает грубые ошибки в решении типовых практических заданий (неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретного практического задания из числа предусмотренных рабочей программой дисциплины).

6.3.3.3. Содержание оценочного средства

Примеры практических заданий (кейсов, ситуационных задач) для оценки сформированности компетенции **ПК-5**

Задание 1 – Прокомментируйте содержание представленной таблицы по классификации организационных изменений, аргументируйте свою позицию

Классификационный признак	Виды организационных изменений
Механизм организационных изменений	Эволюционные Трансформационные (революционные)
Локализация организационных изменений	Внешние Внутренние
Намерения, связанные с изменениями	Плановые, намеренные Незапланированные, случайные
Область изменений	В технологии В продукции В стратегии и структуре В культуре
Ресурсное обеспечение организационных изменений	Саморазвитие Инвестиционные изменения Комплексные Партнерские
Характер организационных изменений	Реактивные Проактивные

Задание 2 - Проведите сравнительный анализ концепций управления организационными изменениями, сформулируйте общие и специфические черты приведенных концепций

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
Модель преобразований бизнеса К. Левина	К. Левин определил основные этапы процесса организационных изменений: 1. «Размораживание». На этой стадии члены организации получают информацию о реальном положении дел, для того чтобы «встряхнуть» их и побудить к осознанию необходимости изменений. Здесь же должна быть представлена информация о методах реформ и их возможных последствиях. 2. Движение. На данной стадии выполняются запланированные меры по изменению отношений работников и отделов. 3. «Замораживание». Здесь осуществляются меры, направленные на укрепление того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование
Модель «Айсберга» С.Н. Германа	Важной частью управления организационными изменениями является фокусирование на неформальных отношениях, или «мягких сферах» организации, чтобы гарантировать поддержку членами организации целей, задач, стратегий и политики. Успех или крах организации обеспечивают неформальные отношения
Модель управления стратегическими изменениями И.	В ходе стратегических изменений происходит изменение трех важных компонентов: а) стратегии, определяющей новую продукцию и рынки; б) компетенции управления, включающей систему, структуру, умения и знания,

Ансоффа	привычки; в) поведения персонала, включая нормы, понятия, ценности, модели мира и распределение власти
Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли	Предприятие подобно живому организму и представляет собой «биологическую корпорацию», которая рождается, растет, болеет, осуществляет выбор, учится... Процесс преобразования включает четыре элемента: - рефрейминг — достижение мобилизации, изготовление видения перспектив; - реструктуризацию — преобразование компании с целью сделать ее конкурентоспособной; - оживление — рост компании за счет концентрации на потребностях рынка, изобретение новых видов бизнеса и новых информационных технологий; - обновление через изготовление рефлексов адаптации к изменениям среды, создание мотивации
Стадии процесса изменений Дж. Коттера	Последовательность этапов организационных изменений включает убеждение работников относительно необходимости изменений, создание команды реформаторов, разработку и пропаганду нового видения перспектив будущих рынков и определение стратегии их завоевания, обеспечение условий для широкого участия персонала в преобразованиях. Значительное внимание Дж.П. Коттер уделяет получению быстрых результатов, закреплению успехов для углубления процесса изменений и их закреплению в корпоративной культуре

Задание 3 – Дайте содержательную оценку методам преодоления сопротивления изменениям, связанных с принятием решений, аргументируйте свою позицию

Подход	Применение	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Успешный результат в убеждении людей будет способствовать эффективному осуществлению изменений	Большие затраты времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	В случае, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать ответственность за осуществление изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Большие затраты времени
Помощь и поддержка	В случае, когда люди сопротивляются изменениям по причине боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени, и тем не менее может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	В случае, когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	В случае, когда другие способы не срабатывают или являются слишком	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением	Этот подход может породить дополнительные дорогостоящие проблемы сопротивления проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное	принуждение В случае, когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недоинициаторами изменений

6.3.4 Зачет

6.3.4.1. Порядок проведения

Итоговая форма оценки степени освоения дисциплины. Зачет направлен на выявление соответствия усвоенного материала дисциплины требованиям рабочей программы дисциплины. Зачет выставляется по результатам текущего контроля без дополнительного опроса.

Полный перечень оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине приведен в Фонде оценочных средств (приложение 3 к данной рабочей программе).

6.3.4.2. Критерии оценивания

Для получения зачета общая сумма баллов за контрольные мероприятия текущего контроля (с учетом поощрения обучающегося за участие в научной деятельности или особые успехи в изучении дисциплины) должна составлять от 35 до 60 баллов.

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций.

В ГБОУ ВО АГНИ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся.

Порядок выставления рейтинговой оценки:

1. До начала семестра преподаватель формирует рейтинговую систему оценки знаний студентов по дисциплине, с разбивкой по текущим аттестациям.

2. Преподаватель обязан на первом занятии довести до сведения студентов условия рейтинговой системы оценивания знаний и умений по дисциплине.

3. После проведения контрольных испытаний преподаватель обязан ознакомить студентов с их результатами и по просьбе студентов объяснить объективность выставленной оценки.

4. В случае пропусков занятий по неуважительной причине студент имеет право добрать баллы после изучения всех модулей до начала экзаменационной сессии.

5. Студент имеет право добрать баллы во время консультаций, назначенных преподавателем.

6. Преподаватель несет ответственность за правильность подсчета итоговых баллов.

7. Преподаватель не имеет права аннулировать баллы, полученные студентом во время семестра, обязан учитывать их при выведении итоговой оценки.

Распределение рейтинговых баллов по дисциплине

По дисциплине «Управление организационными изменениями» предусмотрено 2 дисциплинарных модуля в семестре.

Дисциплинарный модуль	ДМ 3.1	ДМ 3.2
Текущий контроль (устный опрос, практическое задание)	10-15	10-15
Текущий контроль (тестирование)	7-15	8-15
Общее количество баллов	17-30	18-30
Итоговый балл:	35-60	

Дисциплинарный модуль 3.1

№ п/п	Виды работ	Максимальный балл
Текущий контроль		
1	ПЗ-1. Виды изменений и их причины	8
2	ПЗ-2. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации.	7
Итого:		15
Текущий контроль		
1	Тестирование по модулю 3.1	15
ИТОГО:		30

Дисциплинарный модуль 3.2

№ п/п	Виды работ	Максимальный балл
Текущий контроль		
1	ПЗ-3. Стратегии и модели организационных изменений	5
2	ПЗ-4. Функции, цели и методы диагностики организационной культуры	5
3	ПЗ-5. Проблемы сопротивления изменениям в организации	5
Итого:		15
Текущий контроль		
1	Тестирование по модулю 3.2	15
ИТОГО:		30

Студентам могут быть добавлены **дополнительные баллы** за следующие виды деятельности:

- участие в научно-исследовательской работе кафедры (до 7 баллов),
- выступление с докладами (по профилю дисциплины) на конференциях различного уровня (до 5 баллов),
- участие в написании статей с преподавателями кафедры (до 5 баллов),
- завоевание призового места (1-3) на олимпиаде, проводимой кафедрой экономики и управления предприятием (до 5 баллов), на олимпиадах по экономике в других вузах (до 10 баллов),

При этом, если в течение семестра студент набирает более 60 баллов (по результатам дисциплинарных модулей и полученных дополнительных баллов), то итоговая сумма баллов округляется до 60 баллов.

В соответствии с Учебным планом направления подготовки 38.04.01 «Экономика» по дисциплине «Управление организационными изменениями» предусмотрен зачет в 3 семестре.

Для получения зачета общая сумма баллов (за дисциплинарные модули) должна составлять от 35 до 60 баллов.

7 Перечень основной, дополнительной учебной литературы и учебно-методических изданий, необходимых для освоения дисциплины

№ п/п	Библиографическое описание	Количество печатных экземпляров или адрес электронного ресурса	Коэффициент обеспеченности
Основная литература			
1.	Бражников М.А. Управление изменениями. Базовый курс [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бражников М.А., Хорина И.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015.— 238 с.	Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/90963.html	1
2.	Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.А. Шермет. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дело, 2015. — 128 с.	Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/51118.html	1
3.	Элияшева М.И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Элияшева М.И.— Электрон. текстовые данные.— Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017.— 88 с.	Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/84173.html	1
Дополнительная литература			
1.	Мендель, А. В. Модели принятия решений : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / А. В. Мендель. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 463 с.	Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52510.html	1
2.	Пятецкий В.Е. Методы принятия оптимальных управленческих решений [Электронный ресурс] : моделирование принятия	Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/56567.html	1

	решений. Учебное пособие / В.Е. Пятецкий, В.С. Литвяк, И.З. Литвин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2014. — 133 с.		
Учебно-методические издания			
1	Киселева О.В. Управление организационными изменениями: методические указания для проведения практических занятий и организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление организационными изменениями» для студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика» очной формы обучения. - Альметьевск: Альметьевский государственный нефтяной институт, 2019. – 18 с.	http://elibrary.agni-rt.ru	1

8. Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем и информационных ресурсов, необходимых для освоения дисциплины

№ п/п	Наименование	Адрес в Интернете
1	Единое окно доступа к информационным ресурсам	http://window.edu.ru/
2	Российская государственная библиотека	http://www.rsl.ru
3	Электронная библиотека Elibrary	http://elibrary.ru
4	Электронно-библиотечная система IPRbooks	http://iprbookshop.ru
5	Электронная библиотека АГНИ	http://elibrary.agni-rt.ru

9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Цель методических указаний по освоению дисциплины – обеспечить обучающемуся оптимальную организацию процесса изучения дисциплины, а также выполнения различных форм самостоятельной работы.

Изучение дисциплины обучающимся требует систематического, упорного и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить как пропущенную тему, так и всю дисциплину в целом. Именно поэтому контроль над систематической работой студентов должен находиться в центре внимания преподавателя. При подготовке к лекционным занятиям (теоретический курс) обучающимся необходимо:

- перед очередной лекцией необходимо изучить по конспекту материал предыдущей лекции, просмотреть рекомендуемую литературу;
- при затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам, рекомендованным рабочей программой дисциплины. Если разобраться в материале самостоятельно не удалось, то

следует обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо:

- приносить с собой рекомендованную в рабочей программе литературу к конкретному занятию;

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей теме;

- теоретический материал следует соотносить с нормативно-справочной литературой, так как в ней могут быть внесены последние научные и практические достижения, изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;

- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов, в случае затруднений – обращаться к преподавателю.

Обучающимся, пропустившим занятия (независимо от причин), рекомендуется не позже, чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, изучавшейся на занятии.

Самостоятельная работа студентов имеет систематический характер и складывается из следующих видов деятельности:

- подготовка ко всем видам контрольных испытаний, в том числе к текущему контролю успеваемости (в течение семестра), промежуточной аттестации (по окончании семестра);

- решение практических задач;

- самостоятельное изучение теоретического материала (конспекты лекций, учебники, учебно-методическая литература, рекомендованные ресурсы в сети Интернет).

Перечень учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнению самостоятельной работы, а также методические материалы на бумажных и/или электронных носителях, выпущенные кафедрой своими силами и предоставляемые студентам во время занятий, представлены в пункте 7 рабочей программы.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в электронно-библиотечной системе «IPRbooks», а также на электронном ресурсе АГНИ (<http://elibrary.agni-rt.ru>), доступ к которым предоставлен студентам.

10. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование программного обеспечения	Лицензия	Договор
1	Microsoft Office Professional Plus 2016 Rus Academic OLP (Word, Excel, PowerPoint, Access)	№67892163 от 26.12.2016г.	№0297/136 от 23.12.2016г.
2	Microsoft Office Standard 2016 Rus	№67892163	№0297/136

	Academic OLP (Word, Excel, PowerPoint)	от 26.12.2016г.	от 23.12.2016г.
3	Microsoft Windows Professional 10 Rus Upgrade Academic OLP	№67892163 от 26.12.2016г.	№0297/136 от 23.12.2016г.
4	ABBYY Fine Reader 12 Professional	№197059 от 26.12.2016г.	№0297/136 от 23.12.2016г.
5	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition	№24С4-181023-142527-330-872	№591/ВР00181210-СТ от 04.10.2018
6	Электронно-библиотечная система IPRbooks		Государственный контракт №578 от 07.11.2018г.
7	ПО «Автоматизированная тестирующая система	Свидетельство государственной регистрации программ для ЭВМ №2014614238 от 01.04.2014г.	
8	7-ZIP File Manager	Свободно распространяемое ПО	

11 Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по данной дисциплине.

Освоение дисциплины «Управление организационными изменениями» предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

№ п/п	Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1.	Ул. Ленина, 2. Учебный корпус А, аудитория А-311 (учебная аудитория для проведения занятий лекционного и практического типов, групповых консультаций)	1. Компьютер в комплекте с монитором с подключением к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду института 2. Проектор BenQ MX704 3. Проекционный экран с электроприводом
2.	Ул. Ленина, 2, Учебный корпус А, аудитория А-302 (учебная аудитория для проведения занятий лекционного и практического типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации)	1. Компьютер в комплекте с монитором IT Corp 3260 2. Проектор BenQ W1070+ 3. Проекционный экран с электроприводом Lumien Master Control
3.	Ул. Ленина, 2. Учебный корпус А, аудитория А-324 компьютерный класс (учебная аудитория для проведения занятий лабораторного и практического типов,	1. Компьютер в комплекте с монитором IT Corp 3260 – 11 шт. с подключением к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду института 2. Проектор SMART V30 3. Интерактивная доска SB480

<p>групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы)</p>	<p>4. Принтер HP LJ P3015d</p>
---	--------------------------------

*Специальные помещения – учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических и лабораторных занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

12 Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися лицам с ограниченными возможностями здоровья:

- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся лицам с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению подготовки 38.04.01 – «Экономика» Направленность (профиль) программы «HR-аналитика»

**АННОТАЦИЯ
рабочей программы дисциплины**

«Управление организационными изменениями»

Направление подготовки 38.04.01 – Экономика

Направленность (профиль) программы HR-аналитика

Оцениваемые компетенции (код, наименование)	Результаты освоения компетенции	Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации
<p>ПК-5 способностью самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ</p>	<p>Знать: - методы подготовки заданий и разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности; - методы принятия и реализации проектных решений в условиях неопределенности; - методы разработки методических и нормативных документов для реализации программ организационных изменений</p> <p>Уметь: - самостоятельно готовить задания, разрабатывать проектные решения и механизмы их реализации, нормативные документы для осуществления эффективных организационных изменений; - разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ для обеспечения процесса эффективного управления организационными изменениями на предприятии;</p> <p>Владеть: - навыками разработки методической и нормативной документации, необходимой для реализации проектов и программ организационных изменений в динамичных условиях под влиянием фактора неопределенности; - навыками разработки предложений и мероприятий по реализации проектов</p>	<p>Текущий контроль: Устный опрос, практическое задание по темам 1-5 Компьютерное тестирование по темам 1-5</p> <p>Промежуточная аттестация: зачет</p>

	и программ организационных изменений на предприятии	
--	---	--

Место дисциплины в структуре ОПОП ВО	Б1.В.ДВ.05.02 Дисциплина «Управление организационными изменениями» входит в состав Блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к дисциплинам по выбору ОПОП. Осваивается на 2 курсе в 3 семестре.
Общая трудоемкость дисциплины (в зачетных единицах и часах)	Зачетных единиц по учебному плану: 2 ЗЕ . Часов по учебному плану: 72 ч .
Виды учебной работы	Контактная работа обучающихся с преподавателем: - лекции 10 ч .; - практические занятия 10 ч .; - КСР 2 ч . Самостоятельная работа 50 ч .
Изучаемые темы (разделы)	1 Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда 2 Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах 3 Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие 4 Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения 5 Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства
Форма промежуточной аттестации	Зачет в 3 семестре

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. ректора АГНИ

_____ А.Ф.

Иванов «__»

_____ 2020г.

**ЛИСТ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ
к рабочей программе дисциплины Б1.В.ДВ.05.02**

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Направление подготовки 38.04.01 – Экономика

Направленность (профиль) программы «HR-аналитика»

на 2020/2021 учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

1. В п. 9 **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины** добавлено:

Для изучения дисциплины также, используется система дистанционного обучения АГНИ «Цифровой университет» (СДО АГНИ), созданная на платформе MOODLE, которая позволяет организовать контактную работу обучающихся посредством сети «Интернет» в удаленном режиме доступа. При этом трудоемкость дисциплины и контактной работы, материалы, используемые для проведения занятий, соответствуют учебному плану, РПД и позволяют полностью освоить заданные компетенции. Вид и форма лекционного материала и материала для практических занятий определяется преподавателем и размещается в СДО АГНИ «Цифровой университет».

2. В п. 10 **Перечень программного обеспечения** внесены изменения следующего содержания:

Кaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition	№ 24С4191023143020830784	ВР00347095-СТ/582 от 10.10.2019
Электронно-библиотечная система IPRbooks		Лицензионный договор №494 от 01.10.2019г.

Изменения в рабочей программе рассмотрены и одобрены на заседании
кафедры Экономики и управления предприятием
(наименование кафедры)

протокол № 9 от "17" 06 2020 г.

Заведующий кафедрой:

к.э.н, доцент
(ученая степень, ученое звание)


(подпись)

Р.Р.Садыкова
(И.О. Фамилия)