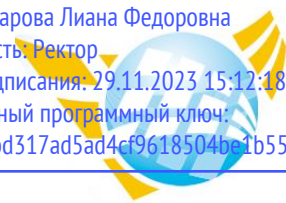


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Уварова Лиана Федоровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 29.11.2023 15:12:18
Уникальный программный ключ:
b6686bbd317ad5ad4cf9618504bc1b55d4c225d407106f8746fee51f8322643a



**Частное образовательное учреждение
высшего образования
БАЛТИЙСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ
ИНСТИТУТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.ДВ.10.01 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
управление проектами

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
очно-заочная

Санкт-Петербург
2022

Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины «Управление изменениями», относящейся к дисциплинам по выбору блока Б1 «Дисциплины по выбору», студентам очной, очно-заочной и заочной формам обучения по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Рабочая программа составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 970, зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59449.

Составитель: д-р экон.наук, проф. Ким О.Л.

Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры
15.06.2022 г., протокол №10

Одобрено учебно-методическим советом вуза
15.06.2022 г., протокол № 6.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Цель – приобретение знаний и умений в сфере управления изменениями и овладение практическими навыками применения теории управления изменениями в профессиональной деятельности.

Задачи:

- изучение теоретических и методологических основ управления изменениями, овладение понятийным аппаратом;
- освоение принципов, методов, функций и инструментария управления изменениями, изучение свойств компонентов системы управления изменениями с позиции ее целостности;
- приобретение навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления изменениями, овладение навыками организации управления изменениями в т.ч. при реализации стратегии;
- развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации новшеств в компании;
- формирование навыков критического экономического мышления, творческого решения стратегических управленческих проблем реформирования организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе за потребителя, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

В результате освоения дисциплины у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ПК-3. Способен оценивать воздействие макроэкономической и институциональной среды на функционирование организаций, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение экономических агентов на отдельных рынках и в отдельных отраслях	ПК-3.1 Способен оценивать воздействие макроэкономической и институциональной среды на функционирование организаций ПК-3.2 Способен выявлять и анализировать рыночные и специфические риски ПК-3.3 Способен анализировать поведение экономических агентов на отдельных рынках и в отдельных отраслях

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам по выбору Блока 1 «Дисциплины по выбору» учебного плана.

Дисциплина «Управление изменениями» в силу занимаемого ей места в ФГОС ВО, ООП ВО и учебном плане по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент предполагает взаимосвязь с другими изучаемыми дисциплинами.

В качестве «входных» знаний дисциплины «Управление изменениями» используются знания и умения, полученные обучающимися при изучении дисциплин «Управление инновационными проектами».

Дисциплина «Управление изменениями» может являться предшествующей при изучении дисциплин «Управление операциями».

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	зач. ед.	час.	в семестре
			9
Общая трудоемкость по учебному плану	3	108	108
<i>Аудиторные занятия (контактная работа обучающихся с преподавателем)</i>		28	28
Лекции (Л)		14	14
Практические занятия (ПЗ)		14	14
<i>Самостоятельная работа (СР) без учета промежуточного контроля</i>		80	80
<i>Вид контроля: зачет</i>			

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Содержание дисциплины по разделам

Разделы дисциплины и виды занятий.

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		Всего	Аудиторная работа		Внеауд. работа СР
			Л	ПЗ	
1.	Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	8	1	1	6
2.	Изменение с точки зрения организаций.	8	1	1	6
3.	Основные методы проведения изменений в организациях.	8	1	1	6
4.	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	8	1	1	6
5.	Принятие решений в организациях в условиях изменений.	8	1	1	6
6.	Поддержка изменений	8	1	1	6
7.	Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.	8	1	1	6
8.	Стратегия изменений.	8	1	1	6
9.	Основные принципы управления процессом изменений.	8	1	1	6
10.	Структура системы	8	1	1	6

	управления изменениями				
11.	Эволюция моделей управления изменениями.	8	1	1	6
12.	Планирование и реализация стратегий управления изменениями.	8	1	1	6
13.	Мониторинг и контроль процесса изменений.	12	2	2	8
Всего		108	14	14	80
Вид контроля: зачет					
Итого:		108	14	14	80

Содержание дисциплины, структурированное по разделам, и формы текущего контроля

№ раздела	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Тема 1 Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.	О, Д, ДЗ
2.	Тема 2. Изменение с точки зрения организаций.	Ключевые положения об изменениях для организации. Характеристика основных изменений организации. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.	О, Д, ДЗ
3.	Тема 3. Основные методы проведения изменений в организациях.	Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.	О, Д, ДЗ
4.	Тема 4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.	О, Д, ДЗ
5.	Тема 5. Принятие решений в организациях в условиях изменений.	Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика». Возможные последствия	О, Д, ДЗ

		применения отдельных подходов на практике.	
6.	Тема 6. Поддержка изменений	Общий метод получения поддержки и уменьшения и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров». Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений. Поддержка неофициальной информационной сети. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.	О, Д, ДЗ
7.	Тема 7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.	Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Особенности применения этих подходов руководством организации.	О, Д, ДЗ
8.	Тема 8. Стратегия изменений.	Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Основным принципом стратегии осуществления изменений. Сущность понятия «стратегический континуум». Логика внедрения изменений. "Естественные законы" изменений. Основные виды стратегий изменений. Правила действий для пресечения новаторства.	О, Д, ДЗ
9.	Тема 9. Основные принципы управления процессом изменений.	Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями.	О, Д, ДЗ
10.	Тема 10. Структура системы управления изменениями	Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.	О, Д, ДЗ
11.	Тема 11. Эволюция моделей управления изменениями.	Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира и понимание механизма изменений. Характеристика модели «переходного периода». Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства "системных подходов" и её основные фазы. Алгоритм осуществления СТВ.	О, Д, ДЗ
12.	Тема 12. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.	Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.	О, Д, ДЗ
13.	Тема 13. Мониторинг и контроль процесса изменений.	Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Правильность выбора способов мониторинга и	О, Д, ДЗ

		контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.	
	ИТОГО		зачет

Примечание: О – опрос, Д – дискуссия (диспут, круглый стол, мозговой штурм, ролевая игра), ДЗ – домашнее задание (эссе, реферат, тест и пр.). Формы контроля не являются жесткими и могут быть заменены преподавателем на другую форму контроля в зависимости от контингента обучающихся с оценкой знаний студентов (дискуссия, диспут, круглый стол, мозговой штурм, ролевая игра). Кроме того, на семинарских занятиях может проводиться работа с нормативными документами, изданиями средств информации и прочее, что также оценивается преподавателем.

5.2. Лекционные занятия

Примерная тематика и содержание лекционных занятий

Тема 1 Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».

Тема 2. Изменение с точки зрения организаций.

Тема 3. Основные методы проведения изменений в организациях.

Тема 4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления

Тема 5. Принятие решений в организациях в условиях изменений.

Тема 6. Поддержка изменений

Тема 7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.

Тема 8. Стратегия изменений.

Тема 9. Основные принципы управления процессом изменений.

Тема 10. Структура системы управления изменениями

Тема 11. Эволюция моделей управления изменениями.

Тема 12. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.

Тема 13. Мониторинг и контроль процесса изменений.

5.3. Практические занятия

Примерная тематика и содержание практических занятий

Тема №1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в организации.
4. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».

Задание 2.

Поразмышлять над значением дисциплины «Управление изменениями» и определить основные факторы, влияющие на развитие организации.

Тема №2. Изменение с точки зрения организаций.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Ключевые положения об изменениях для организации.
2. Характеристика основных изменений организации.
3. Классификация изменений.
4. Особенности управления плановыми изменениями управления динамическим изменением.

Задание 2. Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

Кейс «Будущее плазмы»

Компания ArtSystems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была

высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство ArtSystems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него? Выход на панель

Компания ArtSystems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта,- вспоминает управляющий партнер компании ArtSystems Александр Цыганов.- Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое».

Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально ArtSystems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, инсталляцию. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук», - рассказывает Александр Цыганов. Так что в ArtSystems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг. Все ниже и ниже

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке - удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30-40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя - компании Fujitsu - составляла \$17-20 тыс. Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В ArtSystems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен,- деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок,- офис, реклама, магазины», - не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3-3,5 тыс.

Как отличиться чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года ArtSystems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример - недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», - поясняет господин Цыганов.

Кроме того, ArtSystems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо... Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом

деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона - квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше - 5-10% от цены технического решения». Кроме того, ArtSystems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании FujitsuSiemens. «1 сентября как официальные партнеры FujitsuSiemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент - потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый - в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

Без опоры и все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей - "Ситроникс", например. В итоге получают копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть - я ее уже никому не смогу продать».

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.

2. Что может послужить причиной изменений в компании?

Задание 3. Привести примеры внутренних и внешних причин преобразования.

Задание 4. Поразмышлять о том, что представляет собой «изменение» с точки зрения организации?

Задание 5. Написать эссе (не менее 5000 знаков) на тему «Изменение в моей жизни». В эссе ответьте на следующие вопросы:

- * Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.
- * Каковы были причины этого изменения?
- * Какова была Ваша реакция на необходимость этого изменения?

Тема №3. Основные методы проведения изменений в организациях.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
2. Незапланированные изменения и их характер.

3. Понятие «планируемая перестройка».
4. Типичные вопросы при планировании изменений.
5. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.
6. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
7. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
8. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.

Задание 2. Изучить: а) психологические особенности поведения человека в условиях изменений. б) кризиса лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера.

Задание 3. Проанализировать, используя периодику и обзоры деятельности менеджеров среднего звена и ответить на следующие вопросы:

- Как проявляется менеджер среднего звена в качестве агента изменений?
- * Чем было спровоцировано появление «Кризиса менеджера среднего звена»?

Тема №4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Особенности понятия «сопротивление переменам».
2. Причины сопротивления.
3. Характеристика личных и структурных барьеров.
4. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
5. Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

Задание 2. Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

Кейс "Уходя, уходи..."

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании V.N&P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

-Высокий уровень заработной платы;

Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);

Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;

- Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с

торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один - самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана - менеджер по персоналу - провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон - финансовый директор - пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для: недопущения ситуации сопротивления; предотвращения сопротивления.

Задание 3. Определить характер принятия решений в организациях в условиях изменений

Задание 4. Охарактеризовать роль организационной культуры в осуществлении изменений

Тема №5. Принятие решений в организациях в условиях изменений.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.

2. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».

Задание 2. Охарактеризовать возможность применения изученных в ходе занятия подходов на практике.

Тема №6. Поддержка изменений.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Общий метод получения поддержки проведения изменений и его основные аспекты.
2. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен.
3. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
4. Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем.
1. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
1. Поддержка неофициальной информационной сети.
6. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.

Задание 2. Поразмышлять на тему «Проблемы поддержки изменений»

Задание 3. Сформулировать принципы поддержки изменений.

Тема №7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Сформулировать принципы поддержки изменений.
1. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
2. Особенности применения этих подходов руководством организации.
3. против изменений и способы с ним справиться.

Задание 2. Изучив периодическую литературу и интернет-ресурсы, подготовить обзор применения на практике различных подходов к изменениям.

Тема №8. Стратегия изменений.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации.
1. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
2. Сущность стратегии изменений.
2. Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
3. Сущность понятия «стратегический континуум».
4. "Естественные законы" изменений.
5. Основные виды стратегий изменений.

Задание 2. Изучив периодическую литературу и интернет-ресурсы, подготовить обзор реализации на практике различных стратегий изменений.

Тема №9. Основные принципы управления процессом изменений.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
2. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
3. Роль руководства в управлении изменениями.

Задание 2. Изучить роль руководства в управлении изменениями.

Задание 3. Определить типичные ошибки менеджеров в управлении организационными изменениями.

Тема №10. Структура системы управления изменениями.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.

2. Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.
3. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.

Задание 2. Изобразить в виде схемы возможную структуру системы управления изменениями в организации.

Тема №11. Эволюция моделей управления изменениями.

Задание 1. Изучить вопросы к теме: 1. Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира.

2. Характеристика модели «переходного периода».
3. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
4. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства "системных подходов" и её основные фазы.

Задание 2. Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

Кейс «Завод Chemspec»

Завод Chemspec ("Химикаты") - часть крупной организации "SpecialityChemicals", производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семьей другими, принадлежащими организации "SpecialityChemicals" зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации "SpecialityChemicals" приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.
2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.
3. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.
4. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложите некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

Задание 3. Представить и изучить алгоритм осуществления СТВ.

Задание 4. Проиллюстрировать примерами эволюцию моделей управления изменениями.

Тема №12. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.

2. Особенности процесса планирования изменений в организации.
3. Требования к стратегиям изменений.
4. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.

Задание 2. Выполнить ниже следующее задание, в качестве результата подготовить презентацию.

Выберите достаточно известную организацию и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

- * Кратко дайте портрет данной организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)
- * На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?
- * Какова стратегия развития данной организации?
- * О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?

Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат? Работа должна сопровождаться ссылками на интернетовские страницы. Задание 3. Определить:

- каковы условия применения директивной стратегии осуществления изменений?
- каковы условия применения системной технологии вмешательства?
- * каковы условия применения аналитической стратегии осуществления изменений?
- * каковы условия применения нормативной стратегии осуществления изменений?

Тема №13. Мониторинг и контроль процесса изменений

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
2. Предметные области оценок и их характеристика.
3. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
4. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений.
1. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки.
2. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений.
3. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

Задание 2. Пройти тест самодиагностики «Нужны ли Вашей организации изменения»

Задание 3. Проанализировать а) особенности лидерского поведения в условиях изменений. Б) возможности «измерения» управленческой деятельности.

Задание 4. Повторить основные термины по дисциплине «Управление изменениями».

5.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины

№ раздела	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
1.	Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.
2.	Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
3.	Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
4.	Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
5.	Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.
6.	Необходимость формирования личного состава участников процесса изменений. Поддержка неофициальной информационной сети. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
7.	Особенности применения этих подходов руководством организации.
8.	Логика внедрения изменений. "Естественные законы" изменений. Основные виды стратегий

	изменений. Правила действий для пресечения новаторства.
9.	Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями.
10.	Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
11.	Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства "системных подходов" и её основные фазы. Алгоритм осуществления СТВ.
12.	Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.
13.	Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся включает:

1. Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение (см. раздел 5.4).
2. Список основной литературы (см. раздел 10.1).
3. Список дополнительной литературы (см. раздел 10.2).
4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Содержание промежуточной аттестации раскрывается в комплекте контролирующих материалов, предназначенных для проверки соответствия уровня подготовки по дисциплине требованиям ФГОС, которые хранятся на кафедре-разработчике РПД в печатном виде и в ЭИОС.

8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Для успешного освоения дисциплины используются ресурсы электронной информационно-образовательной среды, образовательные интернет-порталы, глобальная компьютерная сеть Интернет. В процессе изучения дисциплины происходит интерактивное взаимодействие обучающегося с преподавателем через личный кабинет студента.

№ п/п	Используемое программное обеспечение
1	Windows
2	Acrobat Reader
3	AVG AntiVirus FREE
4	Гарант

№пп	Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы
1	Бесплатная электронная библиотека онлайн "Единое окно к образовательным ресурсам" для студентов и преподавателей; каталог ссылок на образовательные интернет-ресурсы (http://Window.edu.ru)

№пп	Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы
1	Бесплатная электронная библиотека онлайн "Единое окно к образовательным ресурсам" для студентов и преподавателей; каталог ссылок на образовательные интернет-ресурсы (http://Window.edu.ru)
2	Национальная электронная библиотека (НЭБ) — свободный доступ читателей к фондам российских библиотек. Содержит коллекции оцифрованных документов (как открытого доступа, так и ограниченных авторским правом), а также каталог изданий, хранящихся в библиотеках России. (http://нэб.рф/)

9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
учебные аудитории для проведения учебных занятий
помещения для самостоятельной работы

Материально-техническое обеспечение и организация образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Положением об обучении инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья».

10. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

10.1. Основная литература

1. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 304 с. : табл., схем., ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539> (дата обращения: 23.11.2023) – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02291-3. – Текст : электронный.

10.2. Дополнительная литература

1. Данилюк, А.А. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / А.А. Данилюк ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2015. – 288 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572008> (дата обращения: 23.11.2023) – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-00954-9. – Текст : электронный.

2. Коробко, В.И. Теория управления : учебное пособие / В.И. Коробко. – Москва : Юнити, 2015. – 383 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436722> (дата обращения: 23.11.2023) – Библиогр.: с. 352. – ISBN 978-5-238-01483-8. – Текст : электронный.

3. Коттер, Д.П. Ускорение перемен: как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире : [12+] / Д.П. Коттер ; пер. с англ. Л. Пирожковой. – Москва : Олимп-Бизнес, 2017. – 257 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494444> (дата обращения: 23.11.2023) – ISBN 978-5-9693-0331-7. – Текст : электронный.

4. Руководство по улучшению бизнес-процессов : практическое пособие / ред. М. Оверченко ; пер. Е. Милицкая. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 130 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=288784> (дата обращения: 23.11.2023) – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-5341-6. – Текст : электронный.

5. Шермет, М.А. Управление изменениями : курс / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской

Федерации. – Москва : Дело (РАНХиГС), 2015. – 129 с. : ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299> (дата обращения: 23.11.2023) – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7749-1019-9. – Текст : электронный.

10.3. Периодические издания

1. Экономический журнал Высшей школы экономики
2. Журнал экономической теории
3. Экономика развития (журнал)
4. Экономист (журнал, Россия)
5. Экономическая газета
6. Экономическая наука современной России

11. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>.
2. Университетская библиотека online [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/>

12. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия).

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий, описанных в п. 5.1.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом,
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания,
- систематизирует учебный материал,
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции,
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора),
- ознакомьтесь с учебным материалом по рекомендуемым учебникам и учебным пособиям,
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке,
- запишите возможные вопросы, которые Вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию. Если тема на лекции не рассматривалась, изучите предлагаемую литературу (это позволит Вам найти ответы на теоретические вопросы),
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- выпишите основные термины,
- ответьте на контрольные вопросы к занятию, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов,

- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя.

Учтите, что:

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Самостоятельная работа.

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала. Система накопления результатов выполнения заданий позволит вам создать педагогическую копилку, которую можно использовать как при прохождении педагогической практики, так и в будущей профессиональной деятельности.

Подготовка к зачету.

К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты.

При подготовке к зачету по теоретической части выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры практики, иллюстрирующие теоретические положения.

В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой по дисциплине,
- перечнем знаний и умений, которыми должен владеть студент,
- тематическими планами лекций, семинарских занятий,
- учебными пособиями, а также электронными ресурсами,
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

13. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

При организации обучения по дисциплине преподаватель должен обратить особое внимание на организацию практических занятий и самостоятельной работы студентов, поскольку курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения.

При реализации дисциплины используются следующие *интерактивные* формы проведения занятий:

- проблемная лекция,
- презентации с возможностью использования различных вспомогательных средств;
- круглый стол (дискуссия).

Проблемная лекция – учебная проблема ставится преподавателем до лекции и должна разворачиваться на лекции в живой речи преподавателя, так как проблемная лекция предполагает диалогическое изложение материала. С помощью соответствующих методических приемов (постановка проблемных и информационных вопросов, выдвижение многообразных гипотез и нахождение тех или иных путей их подтверждения или

опровержения), преподаватель побуждает студентов к совместному размышлению и дискуссии, хотя индивидуальное восприятие проблемы вызывает различия и в ее формулировании. (Чем выше степень диалогичности лекции, тем больше она приближается к проблемной и тем выше ее ориентирующий, обучающий и воспитывающий эффекты, а также формирование мотивов нравственных и познавательных потребностей).

Презентации – документ или комплект документов, предназначенный для представления чего-либо (организации, проекта, продукта и т.п.). Цель презентации – донести до целевой аудитории полноценную информацию об объекте презентации в удобной форме.

Презентация может представлять собой сочетание текста, компьютерной анимации, графики, видео, музыки и звукового ряда (но не обязательно все вместе), которые организованы в единую среду. Кроме того, презентация имеет сюжет, сценарий и структуру, организованную для удобного восприятия информации. Отличительной особенностью презентации является ее интерактивность, то есть создаваемая для пользователя возможность взаимодействия через элементы управления.

В зависимости от места использования презентации различаются определенными особенностями:

Презентация, созданная для самостоятельного изучения, может содержать все присущие ей элементы, иметь разветвленную структуру и рассматривать объект презентации со всех сторон.

Презентация, созданная для поддержки какого-либо мероприятия или события, отличается большей минималистичностью и простотой в плане наличия мультимедиа и элементов дистанционного управления, обычно не содержит текста, так как текст проговаривается ведущим, и служит для наглядной визуализации его слов.

Презентация, созданная для видеодемонстрации, не содержит интерактивных элементов, включает в себя видеоролик об объекте презентации, может содержать также текст и аудиодорожку.

Основная цель презентации помочь донести требуемую информацию об объекте презентации.

Круглый стол организуется следующим образом:

- 1) Преподавателем формулируются вопросы, обсуждение которых позволит всесторонне рассмотреть проблему;
- 2) Вопросы распределяются по подгруппам и раздаются участникам для целенаправленной подготовки;
- 3) Для освещения специфических вопросов могут быть приглашены специалисты (исследователь детского движения) либо эту роль играет сам преподаватель;
- 4) В ходе занятия вопросы раскрываются в определенной последовательности.
- 5) Выступления специально подготовленных студентов обсуждаются и дополняются. Задаются вопросы, студенты высказывают свои мнения, спорят, обосновывают свою точку зрения.

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений.

Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др.

В проведении дискуссии используются различные организационные методики:

- Методика «вопрос – ответ» – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определенная форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.

- *Методика «лабиринта»* или метод последовательного обсуждения – своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).
- *Методика «эстафеты»* – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.