УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Управление изменениями
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Организация и управление бизнесом
Год набора	2026

Составители:

д-р экон. наук, проф. Хамидуллин Ф.Ф.
к.э.н., доцент Найда А.М.

Казань

Содержание

1.	Цели и задачи учебной дисциплины	3
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3.	Требования к результатам освоения дисциплины	6
4.	Структура и содержание дисциплины	7
4.1	Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций	7
4.2	Содержание дисциплины по темам (разделам)	9
4.3	Планы практических и семинарских занятий	10
5.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	14
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	16
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	17
8.	Оценка компетенций по изучаемой дисциплине	17
	Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	20
	Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине	21

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель изучения учебной дисциплины – сформировать у будущего бакалавра комплекс знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

Задачами дисциплины является:

- изучить закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях;

- выработать умение проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений;

- овладение студентом навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях.

Уметь проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений.

Владеть навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями.

2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к обязательной части Блока 1 учебного плана подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 «Менеджмент». До начала изучения дисциплины «Управление изменениями» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученные в результате изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений».

Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:
Методы принятия управленческих решений



Управление изменениями



Обеспечиваемые учебные дисциплины:
Производственная практика (преддипломная практика)

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины.

Дисциплина «Управление изменениями» участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент»: ОПК-3.

ОПК-3: «Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия».

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты обучения по дисциплине
Компетенция ОПК-3	
ОПК-3.2 Реализует обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды	**ОПК-3.2 З.2** Знает закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях
	ОПК-3.2 У.2 Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений
	ОПК-3.2 В.2 Владеть навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины.
4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часов).

Модульно-тематический план обучения:

Название модулей	Количество аудит. Часов		Самостоятельная работа	Всего часов	Индикаторы компетенции/ЗУВ
	Лекции Очное/ очно-заочное	Практика Очное/очно-заочное	Очное/очно-заочное	Очное/очно-заочное	
1 Модуль. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ					
Тема 1. Закономерности организационного развития	3/1	3/1	13/17	19/19	ОПК-3.2 З2 У2 В2
Тема 2. Теоретические основы управления изменениями	3/1	3/1	13/17	19/19	
2 Модуль. СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ					
Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	4/2	4/2	14/17	22/21	ОПК-3.2 З2 У2 В2
Тема 4. Основные стратегии организационных изменений	4/2	4/2	14/17	22/21	
3 Модуль. РЕИНЖИНИРИНГ					
Тема 5. Реструктуризация бизнес-процессов организации	4/2	4/2	14/19	22/23	ОПК-3.2 З2 У2 В2
Тема6. Реинжиниринг бизнес-процессов	4/2	4/2	14/19	22/23	
Подготовка к экзамену			36/36	36/36	
ИТОГО	**22/10**	**22/10**	**100/124**	**144/144**	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный курс состоит из 3 модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

1 модуль. Для усвоения и сдачи 1 модуля студентам необходимо:

ОПК-3.2

Знать:

З.2 Знает закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях

Уметь:

У.2 Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений

Владеть:

В.2 Владеть навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями

2 модуль. Для усвоения и сдачи 2 модуля студентам необходимо:

ОПК-3.2

Знать:

З.2 Знает закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях

Уметь:

У.2 Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений

Владеть:

В.2 Владеть навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями

3 модуль. Для усвоения и сдачи 3 модуля студентам необходимо:

ОПК-3.2

Знать:

З.2 Знает закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях

Уметь:

У.2 Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений

Владеть:

В.2 Владеть навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями

4.2. Содержание дисциплины по темам

Тема 1. Закономерности организационного развития.

Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. Сравнительный анализ моделей ЖЦО.

Тема 2. Теоретические основы управления изменениями.

Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. Классические модели управления организационными изменениями. Принятие решений при управлении изменениями в организации

Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.

Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений

Тема 4. Основные стратегии организационных изменений.

Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.

Тема 5. Реструктуризация бизнес-процессов организации.

Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации.

Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов структура реинжиниринга бизнес-процессов

Тема 7. Организационная культура как объект стратегических изменений.

Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки

конкурирующих ценностей (метода OCAI) в диагностике и изменении организационной культуры

Тема 8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.

Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание. Теория создания организационного знания. Индивидуальное и организационное обучение.

Тема 9. Инструменты управления организационными изменениями.

Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

.

4.3. Планы семинарских занятий

Методические указания

При изучении дисциплины на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, управленческие ситуации и задачи. Данный подход позволяет студентам четко представить круг проблем, с которыми они столкнутся, как во время прохождения производственной практики, так и в процессе трудовой деятельности.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать, прежде всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных лектором, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Для развития у студентов навыков самостоятельного мышления, научного обсуждения проблем и формирования собственных выводов, преподавателю следует обратить их внимание на дискуссионный характер некоторых вопросов, освещаемых в современной литературе. Обсуждение мнений различных ученых-специалистов в данной области должно способствовать выработке у студентов аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

Семинарское занятие № 1.
Закономерности организационного развития

***Вопросы для дискуссии*:**

1. В чем заключается динамическое равновесие макромира?
2. В чем состоит суть рационального инкрементализма?
3. Как происходит революционное развитие организации через стратегическое управление?
4. Модели организационного развития: дайте характеристику им.

5. Охарактеризуйте траекторию организационного развития (парадокс «Икара».
6. Каково содержание понятия «организационное развитие» с точки зрения теории управления организацией?
7. В чем разница подходов критиков и сторонников теории организационного развития?

Задание 1.1. Охарактеризуйте организацию как систему с помощью рисунка 1.1.

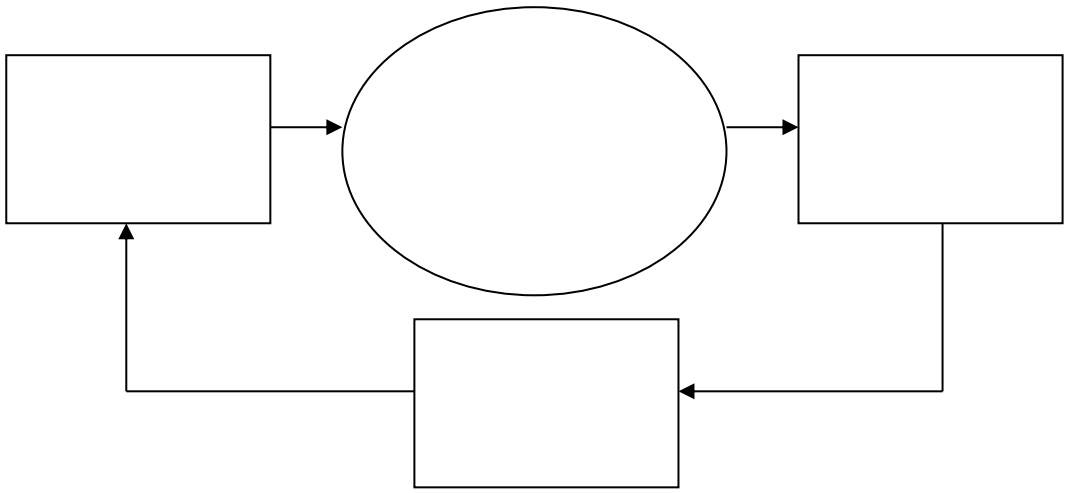


Рисунок 1.1.

Задание 1.2. Прокомментируйте статью к.т.н. Токарева В. «Гипотеза о новой парадигме управления».

Семинарское занятие № 2
Теоретические основы управления изменениями

***Вопросы для дискуссии*:**

1. Каковы компоненты процесса преобразований? Охарактеризуйте каждый из них.
2. Какие подходы к управлению изменениями ВЫ знаете?
3. Все ли методы управления изменениями эффективны?
4. Как можно понять руководителям, готовы или не готовы к изменениям подчиненные?
5. Какие препятствия могут блокировать изменения?

Задание 2.1. В промышленной компании трудится около 400 сотрудников. Здесь реализуется проект по совершенствованию, связанный с процессом закупки и его связью с более общими логистическими процессами. Было решено создать команду по изменениям. Для реализации этого проекта в команду включили менеджера по закупкам, менеджера по логистике и менеджера по производственному планированию. Кроме того, в состав команды был включен внешний консультант. Имеет ли такой состав негативные последствия. Если да, то, какие и почему?

Задание 2.2. Найдите в сети ИНТЕРНЕТ организационную структуру известной организации, крупного предприятия или банка. Какие изменения произойдут с организационной структурой в случае, если банк (организация, предприятие) примут решение об открытии филиала, дополнительного офиса в другом районе, городе, стране?

Семинарское занятие № 3
Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.

Вопросы для дискуссии

1. Какой процент персонала сопротивляется организационным изменениям?
2. Какие методы преодоления сопротивления вы знаете?
3. Эффективны ли эти методы?
4. Составьте алгоритм проведения организационных изменений с учетом сопротивления персонала и заполните рисунок 3.1.

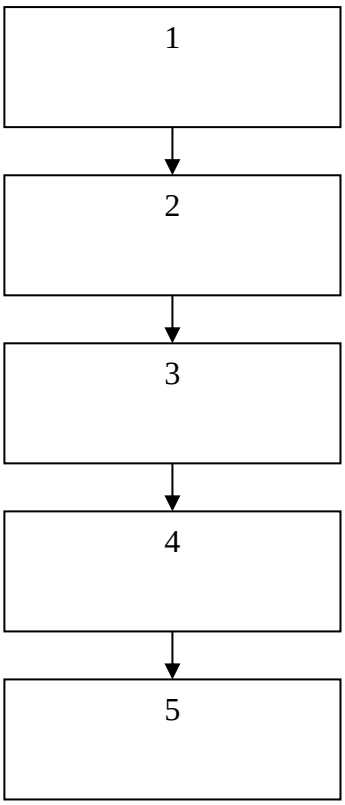


Рис. 3.1. Алгоритм проведения организационных изменений с учетом сопротивления персонала

Задание 3.1.

Правила игры. Для этого группе необходимо определить, кто является генеральным директором, финансовым директором, коммерческим директором, техническим директором, главным механиком, начальником отдела маркетинга, которые выберут себе из числа студентов группы помощников – сотрудников соответствующих отделов или заместителей (в зависимости от количества студентов в группе). Затем группы получают сценарий совещания и круг проблем, которые необходимо решить, обсуждают эти проблемы и варианты их решений, после чего генеральный директор принимает окончательное решение. За участниками игры остается право не согласиться с окончательным решением, но для этого несогласия необходимо обоснование.

Содержание ситуации. ОАО Мотордеталь (г. Кострома) работает в отрасли автомобильной промышленности и сельскохозяйственного машиностроения, выпускает детали цилиндро-поршневой группы. На предприятии было проведено совещание (по итогам года).

Генеральный директор: Еще 4 года назад предприятие было прибыльным и рентабельным, а в прошлом году появились убытки. Я хотел бы услышать от Вас, коллеги, причины этого и предложения по выправлению ситуации.

Финансовый директор: Во-первых, у предприятия высокие текущие издержки (236 миллиардов) которые не покрываются выручкой (214 миллиардов). Доля расходов на сырье за четыре года увеличилась в два раза. Я считаю это прямым следствием того, что плохо работает отдел снабжения, не ищет новых поставщиков. Кроме того, в полтора раза выросла доля амортизации. Нам следовало бы подумать о продаже излишнего имущества. Во вторых, рост выручки отстает от роста затрат (мы уже больше года не повышали цену на свою продукцию). В-третьих, не хватает оборотных средств (88% продаж - это бартер). Надо уменьшить долю бартера и работать по предоплате.

Коммерческий директор: Наши основные заказчики – сельскохозяйственные предприятия и предприятия подведомственные Министерству обороны. В последние годы ввиду сокращения госзаказа они лишились финансирования и неплатежеспособны. В то же время с их стороны существует стабильный спрос на нашу продукцию. На этот год объем заказов увеличился на 10%, но оплачивать деньгами они ее не могут. Для того чтобы объемы отгруженной продукции не накапливали дебиторскую задолженность, мы используем схемы расчетов по бартеру и взаимозачеты. Недостаток оборотных средств, на мой взгляд, можно ликвидировать кредитом. Можно также найти и поставщиков предлагающих более дешевое сырье, но это неминуемо снизить качество выпускаемой продукции.

Технический директор: Я не согласен с тем, что мы не ищем новых заказчиков. В этом году мы принимает участие в программах «Автобусы России» и «Липецкий трактор».

Главный механик: Но все же объем заказов уменьшается, загрузка мощностей составляет от 25 до 50%. Но продать наше оборудование не представляется возможным, так как если посмотреть на структуру, то на 80% оно состоит из плавильных печей (50% для чернокатанного и 50% для цветного литья). В России сейчас ощущается избыток литейных мощностей и покупателя найти невозможно. Цена печи около 3 миллиардов рублей, а с учетом демонтажа, перевозки и монтажных работ обойдется в 4 миллиарда рублей.

Начальник отдела маркетинга: Мы пока плохо представляем себе ситуацию на рынке. Наш завод работает по инерции. Мы не ищем новых потребителей. Участие в автомобильных и тракторных программах не способно загрузить предприятие. Мы прекратили выпускать комплексы ЗМЗ-24 и ВК-21 для автомашины Волга, а их охотно раскупали ремонтные мастерские.

Определите, какие изменения происходят в организации, а какие должны произойти для повышения эффективности деятельности завода. Кроме этого определите, кто из персонала оказывает сопротивление этим изменениям.

Семинарское занятие № 4
Основные стратегии организационных изменений

Вопросы для дискуссии:

1. Что такое стратегия предприятия?
2. Назовите элементы стратегии предприятия.
3. Какие стратегии вы знаете?
4. Какова взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения».
5. Назовите элементы стратегии изменения.
6. Какие виды стратегий изменений вы знаете?

Семинарское занятие № 5
Реструктуризация бизнес-процессов организации

Вопросы для дискуссии:

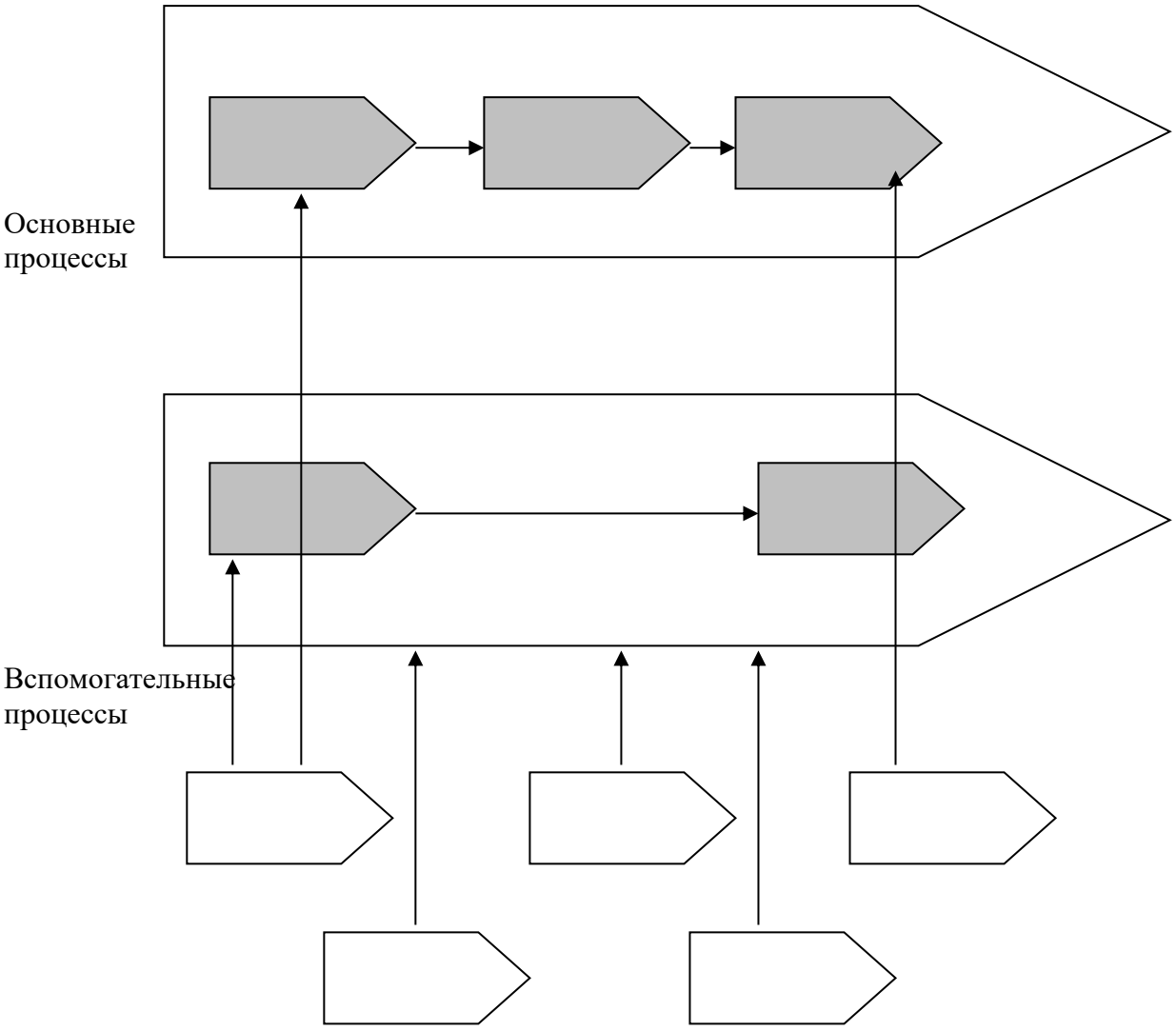
1. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения.
2. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
3. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.
4. Подходы к построению организационных структур.
5. Подходы к реструктуризации организации.

Задание 5.1. Найдите в журналах, газетах, сети ИНТЕНЕТ пример реструктуризации предприятия. Охарактеризуйте полюсы и минусы данной реструктуризации.

Семинарское занятие № 6
Реинжиниринг бизнес-процессов

Вопросы для дискуссии:

1. Дайте характеристику понятиям «процесс» И «бизнес-процесс».
2. Является ли бизнес-процесс объектом реструктуризации.
3. Охарактеризуйте инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.
4. Какие подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Какова структура реинжиниринга бизнес-процессов.



6.1. Основные и вспомогательные процессы

Задание 6.1. С помощью рисунка 6.1. дайте характеристику основным и вспомогательным бизнес-процессам. Каждому из бизнес-процессов проведите детализацию.

Семинарское занятие № 7
Организационная культура как объект стратегических изменений.

Задание 7.1. Содержание ситуации. Procter & Gamble являются примером компании, в которой успешно прошел процесс изменения копоративной культуры. В течение многих лет культура Procter & Gamble поддерживала идею устойчивого роста компании и прибылей. В последние годы, однако, компания стала испытывать серьезное давление внешней конкурентной среды. Не лучше обстояли дела и в сфере разработки новой продукции. Результаты продвижения на рынок картофельных чипсов принесли разочарование, финансовые убытки потерпело производство концентрата для изготовления мороженного в домашних условиях, крема для рук и т.д. Все это действительно, отразилось на итогах года: впервые за 30 лет снизились доходы компании до уплаты налогов. Помимо этого у компании возникли серьезные осложнения с профсоюзами. На заводе в Канзас Сити рабочие проголосовали за вступление в профсоюз, и руководству компании пришлось долгое время воевать с представителями рабочих, чтобы изменить сложившуюся практику выполнения работ и повысить эффективность производства.

Все это привело к тому, что компания решила изменить свою организационную культуру.:

- на всех производствах была внедрена концепция командной работы, при которой рабочие обязаны освоить смежную профессию;
- ввели систему пожизненного найма;
- рабочих стали предупреждать, что в случае невыполнения плана по производству или снижения качества завод будет закрыт;
- руководство оказывает жесткое сопротивление попыткам рабочих диктовать, каким образом должны осуществляться операции;
- произошло сокращение на 5 % рабочей силы и 4 % - по всей компании.

Задание. В результате чего потребовалось изменеие в организационной культуре компании. Под воздействием каких факторов? Нужно ли было компании такое изменение?

Семинарское занятие № 8
Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.

Вопросы для дискуссии:

1. Какова роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Приведите конкретные примеры.
2. Дайте характеристику обучающейся организации с конкретными примерами.
3. Информация и знание, их роль в управлении изменениями.
4. Является ли трансформация организационного знания способом обучения персонала организации.
5. Каковы плюсы и минусы индивидуального и организационного обучений.

Семинарское занятие № 9
Инструменты управления организационными изменениями.

Вопросы для дискуссии:

1. ЧТО ТАКОЕ Бенчмаркинг?
2. Назовите этапы бенчмаркингового проекта.
3. Как применить сбалансированную систему показателей для оценки эффективности организационных изменений?

Задание 9.1. Пасифик Белл – это одна из нескольких компаний, предоставляющих телефонные услуги со штаб- квартирой в Калифорнии. Эта компания отделилась от монополии АТ & Т, когда рынок телефонных услуг оказался разрегулированным. Единственным средством выживания в среде возрастающей конкуренции было постоянное увеличение удовлетворенности абонентов работой компании. Этот показатель качества использовался с первой половины 11980-х годов. Теперь компания решила провести бенчмаркинг, чтобы оценить свой уровень и улучшить показатели. Причиной для проведения исследования стала общая озабоченность тем, насколько точен и чувствителен указанный показатель качества. Опишите этапы бенчмаркингового проекта и покажите, какие результаты достигла компания с помощью этого исследования.

ЭТАПЫ БЕНЧМАРКИНГА

№ П/П	НАЗВАНИЕ ЭТАПОВ	СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПА
1.	ПЛАНИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЕ	
2.	ПОИСК ПАРТНЕРОВ ДЛЯ БЕНЧМАРКИНГА	
3.	СБОР ИНОФРМАЦИИ	
4.	АНАЛИЗ ДАННЫХ	
5.	АДАПТАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ	
6.	ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	

5.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа студентов предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блиц–опросам и коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и проблем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе студенты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы.

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания (управленческие задачи) представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, студенты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание студента на сущности раскрываемой темы. Ввиду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала.

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети интернет.

6.Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная:

1. Блинов А.О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / Блинов А.О., Угрюмова Н.В.. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2025. — 302 c. — ISBN 978-5-394-05963-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144197.html
2. Алексеева Н.С. Тайм-менеджмент и управление изменениями : учебное пособие / Алексеева Н.С., Ливинцова М.Г., Пупенцова С.В.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. — 101 c. — ISBN 978-5-7422-8345-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152100.html

Дополнительная:

3. Адизес, И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов / И. Адизес. — Москва : Альпина Паблишер, 2026. — 260 c. — ISBN 978-5-9614-8032-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/158303.html
4. Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса : монография / М.С. Санталова [и др.].. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 218 c. — ISBN 978-5-394-05573-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/136535.html
5. Чернякова И.А. Управление мотивацией и сопротивлением персонала при внедрении изменений : учебное пособие / Чернякова И.А., Нагапетян К.В.. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2025. — 98 c. — ISBN 978-5-7782-5402-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/158756.html
6. Черепахин, А. А. Системный анализ. Технология нововведений : учебник / А. А. Черепахин, В. В. Булычев. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 459 с. — ISBN 978-5-4497-4760-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/154806.html
7. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 c. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/129114.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

1. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART
2. https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека
3. https://urait.ru/ - образовательная платформа Юрайт
4. https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
5. https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами
6. www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление персоналом»
7. https://www.kdelo.ru/ Кадровое дело Практический журнал по кадровой работе
8. http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал
9. https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров
10. https://rosmintrud.ru/ - Министерство труда и социальной защиты РФ
11. https://www.rostrud.ru/ Федеральная служба по труду и занятости РФ
12. http://www.pfrf.ru/ Пенсионный фонд РФ
13. http://nasoup.ru/ Национальный союз Управление персоналом
14. http://neohr.ru/ сетевое издание для HRспециалистов
15. https://www.businessstudio.ru/ Современные технологии управления
16. https:// hh.ru/ HeadHunter
17. https://ecopsy.ru/ ЭКОПСИ Консалтинг
18. www.rjm.ru// Журнал «Российский журнал менеджмента»
19. http://www.betec.ru/ Бизнес-инжиниринговые технологии

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ОПК-3
«Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия»
в части дисциплины «Управление изменениями»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (от 60 до 70 баллов)	– Знает некоторые закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях. – Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений на уровне «по шаблону». – Владеет навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями на уровне «по шаблону».	Решение задач Выступление на семинаре Экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	– Знает основные закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях. – Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений на базовом уровне. – Владеет навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями на базовом уровне.	Решение задач с анализом результатов Деловая игра Экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	– Знает закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в организациях. – Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений на продвинутом уровне. – Владеет навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями на продвинутом уровне.	Решение задач с анализом результатов Решение практических задач с выводами по анализу Экзамен

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление изменениями»

направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

профиль подготовки Организация и управление бизнесом

год набора 2026

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Практические задачи
      2.1.3 Деловая игра

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / **Формируемые компетенции и их индикаторы**	**ОПК-3**
	ОПК-3.2
Формы текущего контроля	
Выступление на семинаре	З2 У2 В2
Практические задачи	З2 У2 В2
Деловая игра	З2 У2 В2
Формы промежуточного контроля	
Экзамен	З2 У2 В2

З- знания, У- умения, В - владение

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам экономического анализа.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом.

Вопросы на проверку знаний

1. Основы экономической стратегии фирмы.
2. Стратегия реинжиниринга бизнеса.
3. Прогнозирование изменений организацией.
4. Методы анализа стратегических альтернатив.
5. Управление стратегическими изменениями.
6. Модели стратегического поведения в условиях организационных изменений.
7. Роль организационной культуры в стратегическом управлении организации.
8. Стратегия и тактика управления персоналом на современном предприятии в условиях организационных изменений.
9. Методы анализа и оценки стратегической информации.
10. Формирования стратегических целей в условиях организационных изменений.
11. Стратегия управления организационными изменениями.
12. Анализ и прогноз динамики внешней среды в выборе стратегии в условиях организационных изменений.
13. Современные формы стратегической интеграции в условиях организационных изменений.
14. Стратегическое планирование в условиях организационных изменений.
15. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления изменениями.
16. Основы предпринимательского управления развитием организации.
17. Целеполагание как процесс разработки стратегии в условиях организационных изменений.
18. Технология стратегического менеджмента.
19. Методы стратегического планирования в условиях организационных изменений.

20. Анализ внутренней и внешней среды для оценки стратегической ситуации организации в условиях организационных изменений.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2 Практические задачи

Пример:

Содержание ситуации. Procter & Gamble являются примером компании, в которой успешно прошел процесс изменения копоративной культуры. В течение многих лет культура Procter & Gamble поддерживала идею устойчивого роста компании и прибылей. В последние годы, однако, компания стала испытывать серьезное давление внешней конкурентной среды. Не лучше обстояли дела и в сфере разработки новой продукции. Результаты продвижения на рынок картофельных чипсов принесли разочарование, финансовые убытки потерпело производство концентрата для изготовления мороженного в домашних условиях, крема для рук и т.д. Все это действительно, отразилось на итогах года: впервые за 30 лет снизились доходы компании до уплаты налогов. Помимо этого у компании возникли серьезные осложнения с профсоюзами. На заводе в Канзас Сити рабочие проголосовали за вступление в профсоюз, и руководству компании пришлось долгое время воевать с представителями рабочих, чтобы изменить сложившуюся практику выполнения работ и повысить эффективность производства.

Все это привело к тому, что компания решила изменить свою организационную культуру.:

- на всех производствах была внедрена концепция командной работы, при которой рабочие обязаны освоить смежную профессию;
- ввели систему пожизненного найма;
- рабочих стали предупреждать, что в случае невыполнения плана по производству или снижения качества завод будет закрыт;

- руководство оказывает жесткое сопротивление попыткам рабочих диктовать, каким образом должны осуществляться операции;
- произошло сокращение на 5 % рабочей силы и 4 % - по всей компании.

Задание. В результате чего потребовалось изменеие в организационной культуре компании. Под воздействием каких факторов? Нужно ли было компании такое изменение?

Критерии оценивания практической ситуации

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.3. Деловая игра

Правила игры. Для этого группе необходимо определить, кто является генеральным директором, финансовым директором, коммерческим директором, техническим директором, главным механиком, начальником отдела маркетинга, которые выберут себе из числа студентов группы помощников – сотрудников соответствующих отделов или заместителей (в зависимости от количества студентов в группе). Затем группы получают сценарий совещания и круг проблем, которые необходимо решить, обсуждают эти проблемы и варианты их решений, после чего генеральный директор принимает окончательное решение. За участниками игры остается право не согласиться с окончательным решением, но для этого несогласия необходимо обоснование.

Содержание ситуации. ОАО Мотордеталь (г. Кострома) работает в отрасли автомобильной промышленности и сельскохозяйственного машиностроения, выпускает детали цилиндро-поршневой группы. На предприятии было проведено совещание (по итогам года).

Генеральный директор: Еще 4 года назад предприятие было прибыльным и рентабельным, а в прошлом году появились убытки. Я хотел бы услышать от Вас, коллеги, причины этого и предложения по выправлению ситуации.

Финансовый директор: Во-первых, у предприятия высокие текущие издержки (236 миллиардов), которые не покрываются выручкой (214 миллиардов). Доля расходов на сырье за четыре года увеличилась в два раза. Я считаю это прямым следствием того, что плохо работает отдел снабжения, не ищет новых

поставщиков. Кроме того, в полтора раза выросла доля амортизации. Нам следовало бы подумать о продаже излишнего имущества. Во-вторых, рост выручки отстает от роста затрат (мы уже больше года не повышали цену на свою продукцию). В-третьих, не хватает оборотных средств (88% продаж — это бартер). Надо уменьшить долю бартера и работать по предоплате.

Коммерческий директор: Наши основные заказчики – сельскохозяйственные предприятия и предприятия подведомственные Министерству обороны. В последние годы ввиду сокращения госзаказа они лишились финансирования и неплатежеспособны. В то же время с их стороны существует стабильный спрос на нашу продукцию. На этот год объем заказов увеличился на 10%, но оплачивать деньгами они ее не могут. Для того чтобы объемы отгруженной продукции не накапливали дебиторскую задолженность, мы используем схемы расчетов по бартеру и взаимозачеты. Недостаток оборотных средств, на мой взгляд, можно ликвидировать кредитом. Можно также найти и поставщиков, предлагающих более дешевое сырье, но это неминуемо снизить качество выпускаемой продукции.

Технический директор: Я не согласен с тем, что мы не ищем новых заказчиков. В этом году мы принимает участие в программах «Автобусы России» и «Липецкий трактор».

Главный механик: Но все же объем заказов уменьшается, загрузка мощностей составляет от 25 до 50%. Но продать наше оборудование не представляется возможным, так как если посмотреть на структуру, то на 80% оно состоит из плавильных печей (50% для чернокатанного и 50% для цветного литья). В России сейчас ощущается избыток литейных мощностей и покупателя найти невозможно. Цена печи около 3 миллиардов рублей, а с учетом демонтажа, перевозки и монтажных работ обойдется в 4 миллиарда рублей.

Начальник отдела маркетинга: Мы пока плохо представляем себе ситуацию на рынке. Наш завод работает по инерции. Мы не ищем новых потребителей. Участие в автомобильных и тракторных программах не способно загрузить предприятие. Мы прекратили выпускать комплексы ЗМЗ-24 и ВК-21 для автомашины Волга, а их охотно раскупали ремонтные мастерские.

Определите, какие изменения происходят в организации, а какие должны произойти для повышения эффективности деятельности завода. Кроме этого определите, кто из персонала оказывает сопротивление этим изменениям.

Критерии оценивания

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их	60-69

характеристику	
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)

1. Особенности изменения и развития организации.
2. Сравнительная характеристика больших и малых организаций.
3. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.
4. Сравнительный анализ моделей ЖЦО.
5. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений.
6. Политика изменений в организации.
7. Анализ готовности организации к изменениям.
8. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований.
9. Классические модели управления организационными изменениями
10. Принятие решений при управлении изменениями в организации
11. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений
12. Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения».
13. Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.
14. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения.
15. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
16. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь.
17. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.
18. Подходы к построению организационных структур.
19. Подходы к реструктуризации организации.
20. Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации.
21. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.
22. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов структура реинжиниринга бизнес-процессов
23. Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации.

24. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OCAI) в диагностике и изменении организационной культуры
25. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.
26. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание. Теория создания организационного знания.
27. Индивидуальное и организационное обучение.
28. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
29. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
30. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков задачи)

Итоговая управленческая ситуация

Найдите в журналах, газетах, сети интернет пример реструктуризации предприятия. Охарактеризуйте полюсы и минусы данной реструктуризации. С какими сопротивлениями персонала столкнулось руководство данного предприятия. Разработайте собственную программу изменений.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности ком-
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на ВОПРОС студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа,				**Повышенный уровень сформированности компетенций**

синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**5**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**5-**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности**

терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**4**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**4-**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление тре-	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**

бует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.				
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**3**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**3-**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**