

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Дипломатическая академия
Министерства иностранных дел
Российской Федерации»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность: Гибридные войны: технологии управления и безопасность

Форма обучения: очная

Квалификация выпускника: магистр

Объем дисциплины:

в зачетных единицах: 3 з.е.

в академических часах: 108 ак. ч.

Ершова Н.А, Рабочая программа дисциплины: «Управление стратегическими изменениями» – Москва: «Дипломатическая академия МИД России», 2025 г.

Рабочая программа по дисциплине: «Управление стратегическими изменениями» по направлению подготовки в магистратуре 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Гибридные войны: технологии управления и безопасность», составлена Ершовой Н.А. в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13.08.2020 года № 1000, зарегистрированного в Министерстве юстиции Российской Федерации 28.08.2020 г. № 59530.

Руководитель ОПОП

Директор библиотеки

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры
от 24 января 2025 г., протокол № 21

Заведующий кафедрой
стратегических коммуникаций
и государственного управления

Карпович О.Г.

Толкачева Ю.В.

Карпович О.Г.

рекомендована

Учебно-методическим советом (УМС) Академии
от 20 марта 2025 г., протокол № 6

Председатель УМС

Ткаченко М.Ф.

одобрена Ученым Советом Академии 26 марта 2025 г., протокол № 4

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель: освоение теоретических знаний в области анализа, диагностики стратегических изменений, процессов управления стратегическими изменениями и рисками, так и практическими навыками в подготовке, организации и проведении соответствующих изменений конкретных систем управления.

Задачи дисциплины:

сформировать представления об основном содержании управления изменениями в организациях и территориальных образованиях;
понимать и оценивать различные направления и проявления глобализации и реструктуризации экономики;
приобрести теоретические знания и практические навыки по определению и оценке возникающего потенциала и возможных угроз на основе анализа внешней среды и внутренних возможностей;
выработать умение формулировать миссию и стратегические цели развития;
изучить возможные варианты стратегий развития, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретных направлений изменений;
анализировать роли и взаимоотношения различных агентов изменений, в том числе в контексте децентрализации, вовлечения администрации и граждан;
определять факторы и риски, влияющие на успех или провал стратегий;
сформировать навыки разработки мероприятий по реализации стратегий с учетом возникающих рисков и возможности сопротивления изменениям;
приобрести теоретические знания и практические навыки в области учета человеческого фактора в управлении изменениями, формирования проектной команды;

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение дисциплины «Управление стратегическими изменениями».

направлено на развитие следующих компетенций:

УК-1.1; УК-1.2; ПК-3.1; ПК-3.2 ПК-3.3

№ п/п	Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Код и формулировка индикатора компетенции	Планируемые результаты обучения
1	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов, осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки

			стратегии действий по разрешению проблемной ситуации
		УК-1.2 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов	Знает проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними Умеет проводить оценку адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации, умеет работать с противоречивой информацией из разных источников, осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта, критически оценивать возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей.
2	ПК-3. Способен применять навыки анализа событий, ситуаций и тенденций в информационном поле мировой политики в мирное время и в условиях ведения боевых действий, особенностей функционирования общественных институтов, связанных с информационной и военной сферами, уметь определять их влияние на внешнюю политику Российской Федерации и государств мира	ПК-3.1 Владеет методами и методиками анализа ситуаций и процессов в глобальном информационном поле как в мирное, так и в военное время	Знает: Международные принципы разработки государственной политики в различных областях Умеет: Прогнозировать развитие ситуации с использованием сценарного подхода
		ПК-3.2. Понимает особенности функционирования общественных институтов как мирного, так и военного времени	Знает закономерности социально ориентированного государственного управления Умеет: непрерывно анализировать текущие процессы национальных территорий
		ПК-3.3. Владеет навыками проведения экспертно-аналитической работы как индивидуально, так и в составе коллектива	Знает принципы, цели, понятия индикативного, бюджетного планирования государства Умеет: анализировать текущие показатели состояния национальной экономики

3. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы «Управление стратегическими изменениями».

Очная форма обучения

Виды учебной деятельности	Всего	По семестрам			
		1	2	3	4
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	26,5		26,5		
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	26		26		
• занятия лекционного типа	8		8		
• занятия семинарского типа:	18		18		
практические занятия					
лабораторные занятия	-		-		
в том числе занятия в интерактивных формах	-		-		
в том числе занятия в форме практической подготовки	-		-		
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5		0,5		
2. Самостоятельная работа студентов, всего	81,5		81,5		
• курсовая работа (проект)	-				
• др. формы самостоятельной работы:	-				
– освоение рекомендованных преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине нормативных правовых документов и рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы	25		25		
– выполнение заданий по практическим занятиям	30		30		
– подготовка к экзамену	26,5		26,5		
3. Промежуточная аттестация: экзамен	экзамен		экзамен		
ИТОГО:	Ак. часов	108	108		
Общая трудоемкость	зач. ед.	3	3		

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

4.1. Содержание дисциплины «Управление стратегическими изменениями».

Тема 1. Теоретические аспекты стратегических организационных изменений

Основные тенденции и закономерности развития организации. Организация как система, ее свойства. Основные признаки системы. Элементом системы. Основные свойства систем. Этапы управления на основе системного подхода. Модели жизненного цикла организации.

Понятие и содержание организационных изменений. Типы стратегических организационных изменений. Уровни управления изменениями: изменение проектов, программы изменений, организации — проводники изменений. Подходы к управлению изменениями. Классификация организационных изменений.

Тема 2. Концепция организационных изменений

Классические и современные концепции организационного развития организации. Обзор концепций управления организационными изменениями. Модель изменений и организационного улучшения 7 S. Концептуальные идеи К. Левина, С.Н. Германа, И. Ансоффа, М. Бира и Н. Нориа, Ф. Гуияра и Дж. Келли, Дж. Коттера, Дж. Дака, Л. Грейнера. Этапы процесса изменений по К. Левину. Стадии управления изменениями

Л. Грейнера. Теория изменения в зависимости от экономических ценностей. Теории изменения, основанные на организационных возможностях. Сравнение теорий по ключевым аспектам организационных изменений. Теория последовательности динамических фаз.

Тема 3. Модели организационных изменений

Виды моделей организационных изменений. Модель преобразований бизнеса К. Левина. Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании. Модель «Айсберга» С.Н. Германа. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и

Дж. Келли. Стадии процесса изменений Дж. Коттера. Кривая изменений Дж. Дака. Модель Л. Грейнера. Анализ ситуаций, в которых определена степень участия сотрудников в проведении организационных изменений. Карта территории перемен.

Тема 4. Инициирование изменения. Формирование инновационной организационной культуры

Место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями. Способы стимулирования поиска новых идей. Стимулирование творчества, новаторства, проявления инициативы. Тенденции в управлении организациями, приводящие к переосмыслению подходов к стратегии предприятий и стратегического менеджмента. Формы систем для проведения изменений в организации. Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации. Понятие, элементы и функции инновационной культуры. Формирование организационной культуры. Содержание организационной культуры. Ориентация управления на личное достоинство людей. Корпоративная культура. Инновационная культура организации. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры. Характеристики обучающейся организации. Инициирование изменений. Роль руководства в изменениях. Развитие сотрудников. Положительное отношение. Участники изменения. Мотивация. Коммуникация. Технические изменения.

Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям

Причины сопротивления изменениям. Личные и структурные барьеры. Типы негативного отношения к изменениям. Основные способы преодоления сопротивления изменениям. Рациональный тип негативного отношения. Личный тип негативного отношения. Эмоциональный тип негативного отношения. Причины сопротивления изменениям: предсказуемый отрицательный результат, боязнь того, что работы станет больше, необходимость ломать привычки, недостаточность информации, неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого. Методы преодоления сопротивления изменениям. Факторы преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюз. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру. Преимущества и недостатки методов преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.

Тема 6. Методы управления стратегическими изменениями

Управление изменениями и стратегический менеджмент. Факторы стратегических изменений. Классификация стратегий управления изменениями. Стратегии управления изменениями по Минцбергу и Уотерсу. Алгоритм формирования организационных отношений и связей в системах управления. Сравнительная характеристика традиционной и перевернутой организации (пирамиды). Мониторинг и контроль процесса изменений. Функции контроля. Показатели оценки эффективности изменений.

Основные стратегии организационных изменений. Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу. Основные принципы управления процессом изменений. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум и контроль процесса изменений.

№	Раздел дисциплины, тема	Занятия лекционного типа	Практические занятия	Лабораторные работы	Самостоятельная работа
		ак.час.	ак.час.	ак.час.	ак.час.
1	Тема 1. Теоретические аспекты стратегических организационных изменений	2	2		9
2	Тема 2. Концепция и модели организационных изменений.		4		9
3	Тема 3. Инициирование изменения.	2	2		9
4	Тема 4. Формирование инновационной организационной культуры	2	4		9
5	Тема 5. Стратегическое планирование организационных изменений		4		9
6	Тема 6. Методы управления стратегическими изменениями. Преодоление	2	2		10

	сопротивления изменениям				
ИТОГО		8	18		55

4.2. Самостоятельное изучение обучающимися разделов дисциплины «Управление стратегическими изменениями».

Очная форма обучения

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Оценочные средства для проверки выполнения самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические аспекты стратегических организационных изменений	<ul style="list-style-type: none"> – освоение рекомендованных преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине нормативных правовых документов и рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы – выполнение заданий по практическим занятиям 	Устный опрос по темам
Тема 2. Концепция и модели организационных изменений.	<ul style="list-style-type: none"> – освоение рекомендованных преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине нормативных правовых документов и рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы – выполнение заданий по практическим занятиям 	Выступление на семинарском занятии с презентацией
Тема 3. Инициирование изменения.	<ul style="list-style-type: none"> – освоение рекомендованных преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине нормативных правовых документов и рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы – выполнение заданий по практическим занятиям 	Практическое задание. метод группового решения творческих задач
Тема 4. Формирование инновационной организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> – освоение рекомендованных преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине нормативных правовых документов и рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы – выполнение заданий по практическим занятиям 	Выступление на семинарском занятии с презентацией
Тема 5. Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> – освоение рекомендованных преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине 	Кейс – задача

организационных изменений	нормативных правовых документов и рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы – выполнение заданий по практическим занятиям	
Тема 6. Методы управления стратегическими изменениями. Преодоление сопротивления изменениям	– освоение рекомендованных преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине нормативных правовых документов и рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы – выполнение заданий по практическим занятиям	Выступление на семинарском занятии с презентацией

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Управление стратегическими изменениями» – закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, сформировать навыки в соответствии с требованиями, определенными в ходе занятий семинарского типа.

Подробная информация о видах самостоятельной работы и оценочных средствах для проверки выполнения самостоятельной работы приведена в Методических рекомендациях по самостоятельной работе обучающихся.

5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

Образцы заданий текущего контроля и промежуточной аттестации Фонда оценочных средств (ФОС) представлены в Приложении к Рабочей программе дисциплины (РПД). В полном объеме ФОС хранятся в печатном виде на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

6. Перечень нормативных правовых документов, основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины «Управление стратегическими изменениями».

6.1. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). общероссийского голосования 01.07.2020). - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 17.01.2025). - Текст: электронный.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : федеральный закон от 30.11.1994 N 51-ФЗ : редакция от 27.01.2023.- URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/. (дата обращения: 17.01.2025). - Текст: электронный.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ : редакция от 19.12.2022 : с изменениями и дополнениями, вступил в силу с

11.01.2023). - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 17.01.2025). - Текст: электронный.

6.2. Основная литература:

1. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 465 с. - ISBN 978-5-16-019213-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1995308> (дата обращения: 20.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.

2. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере: учебное пособие / Т. М. Резер, Л. И. Воронина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2020. - 91 с. - ISBN 978-5-7996-3039-3. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1950233> (дата обращения: 15.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.

6.3. Дополнительная литература:

1. Антикоррупционная этика и служебное поведение: научно-практическое пособие / под редакцией И.И. Кучерова, А.М. Цирина. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 124 с. - ISBN 978-5-16-013736-0. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1971834> (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.

2. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании : монография / В. Н. Верхоглазенко. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 206 с. - ISBN : 978-5-16-005227-4. - URL : <https://znanium.com/catalog/product/941082> (дата обращения: 2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст : электронный.

3. Кузьмин, С. С. Корпоративный рост : модели и методы : монография / С. С. Кузьмин. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 184 с. - ISBN 978-5-16-005367-7. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843598> (дата обращения: 22.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.

4. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий: учебное пособие / под редакцией В. В. Кондратьева. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 111 с. - ISBN 978-5-16-009751-0. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/600402> (дата обращения: 22.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем

7.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая профессиональные базы данных

1. Министерство иностранных дел: официальный сайт. - Москва. - URL: <https://mid.ru/>. (дата обращения: 17.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.
2. Правительство Российской Федерации: официальный сайт. - Москва. - Обновляется в течение суток. - URL: <http://government.ru> (дата обращения: 17.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.
3. РАПСИ - Российское агентство правовой и судебной информации. Новости, публикация, законодательство, судебная практика. Мультимедийные материалы. - URL: <http://rapsinews.ru/> (дата обращения: 27.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.
4. Ассоциация Деминга : - URL: www.deming.ru/TehnUpr/FunkModOcen.htm. (дата обращения: 17.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.
5. Основы менеджмента: - URL: <http://orgmanagement.ru>. (дата обращения: 17.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.
6. Центр стратегических исследований : URL: <http://www.csr.ru/>. (дата обращения: 17.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.

7.2. Информационно-справочные системы

1. Справочно-правовые системы «Консультант плюс» - www.consultant.ru.
2. Электронная библиотека Дипломатической Академии МИД России - <http://ebiblio.dipacademy.ru>.

7.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- Microsoft Office - 2016 PRO (Полный комплект программ: Access, Excel, PowerPoint, Word и т.д);
- Программное обеспечение электронного ресурса сайта Дипломатической Академии МИД России, включая ЭБС; 1С: Университет ПРОФ (в т.ч., личный кабинет обучающихся и профессорско-преподавательского состава);
- Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат.ВУЗ» версия 3.3 (отечественное ПО);
- Электронная библиотека Дипломатической Академии МИД России на платформе «МегаПро» - <https://elib.dipacademy.ru/MegaPro/Web.;>
- ЭБС «Лань» - [https://e.lanbook.com/;](https://e.lanbook.com/)
- Справочно-информационная полнотекстовая база периодических изданий «East View» - <http://dlib.eastview.com.;>
- ЭБС «Университетская библиотека - online» - <http://biblioclub.ru.;>
- ЭБС «Юрайт» - <http://www.urait.ru.;>

- ЭБС «Book.ru» - <https://www.book.ru/>;
- ЭБС «Znaniyum.com» - <http://znaniyum.com/>;
- ЭБС «IPR SMART» - <http://www.iprbookshop.ru/>;
- 7-Zip (свободный файловый архиватор с высокой степенью сжатия данных) (отечественное ПО);
- AIMP Бесплатный аудио проигрыватель (лицензия бесплатного программного обеспечения) (отечественное ПО);
- Foxit Reader (Бесплатное прикладное программное обеспечение для просмотра электронных документов в стандарте PDF (лицензия бесплатного программного обеспечения);
- Система видеоконференц связи BigBlueButton (<https://bbb.dipacademy.ru>) (свободно распространяемое программное обеспечение).
- Система видеоконференц связи «Контур.Талк» (отечественное ПО).
- Система видеоконференц связи МТС.Линк (отечественное ПО).

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

8. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Дисциплина «Управление стратегическими изменениями» обеспечена:

- учебной аудиторией для проведения занятий лекционного типа, оборудованной мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций, набором демонстрационного оборудования;
- учебной аудиторией для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации

Учебные аудитории соответствуют действующим противопожарным правилам и нормам, укомплектованы учебной мебелью.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Академии.

.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Дипломатическая академия
Министерства иностранных дел
Российской Федерации»**

**ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации по
дисциплине**

«УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность: Гибридные войны: технологии управления и безопасность
Форма обучения: очная
квалификация выпускника: магистр

Москва
2025

Цель фонда оценочных средств по дисциплине (модулю) (далее ФОС) - установление соответствия уровня сформированности компетенций обучающегося, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки и ОПОП ВО.

Задачи ФОС:

- контроль и управление достижением целей реализации ОПОП, определенных в виде набора компетенций выпускников;
- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины с выделением положительных/отрицательных;
- контроль и управление процессом приобретения обучающимися необходимых знаний, умений, навыков, определенных в ФГОС ВО и ОПОП ВО;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс Академии.

Оценочные материалы разрабатываются с учетом следующих принципов:

- актуальность (соответствие действующим нормативным правовым актам, отраслевым регламентам, ГОСТ (ам) и т.д.);
- адекватность (ориентированность на цели и задачи ОПОП, дисциплины (модуля), практик, НИР, их содержание);
- валидность (возможность использования для «измерения» сформированности компетенций с целью получения объективных результатов);
- точность и однозначность формулировок (недопущение двусмысленного толкования содержания задания);
- достаточность (обеспечение наличия многовариантности заданий);
- наличие разнообразия методов и форм.

1. Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (ФОС) является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу данной дисциплины.

Рабочей программой дисциплины «Управление стратегическими изменениями» предусмотрено формирование следующих компетенций: УК-1.1; УК-1.2; ПК-3.1; ПК-3.2 ПК-3.3

2. Показатели и критерии оценивания контролируемой компетенции на различных этапах формирования, описание шкал оценивания

Код и наименование формируемой компетенции	Код и формулировка индикатора достижения формируемой компетенции	Результаты обучения	Наименование контролируемых разделов и тем дисциплины (модуля)	Наименование оценочного средства	
				Контрольная точка текущий контроль	промежуточная аттестация
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов, осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации	Тема 1. Теоретические аспекты стратегических организационных изменений Тема 2. Концепции и модели организационных изменений. Тема 4. Формирование инновационной организационной культуры Тема 6. Методы управления стратегическими изменениями. Преодоление сопротивления изменениям	Контрольная работа по темам 1-4	Вопросы для экзамена

	<p>УК-1.2</p> <p>Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации</p>	<p>Знает проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними</p> <p>Умеет проводить оценку адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации, умеет работать с противоречивой информацией из разных источников, осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта, критически оценивать возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей.</p>			
<p>ПК-3. Способен разрабатывать и применять индикаторы эффективности государственного управления</p>	<p>ПК.3.1. Способен оценивать современные тенденции развития государственной политики в условиях глобализации, ориентироваться в вопросах международной конкуренции</p>	<p>Знает: Международные принципы разработки государственной политики в различных областях</p> <p>Умеет: Прогнозировать развитие ситуации с использованием сценарного подхода</p>	<p>Тема 3. Инициирование изменения.</p> <p>Тема 4. Формирование инновационной организационной культуры</p> <p>Тема 5. Стратегическое планирование организационных изменений</p>		

	ПК-3.2. Способен совершенствовать процессы, регламенты, процедуры при диагностике социально – экономических проблем и реализации эффективных решений	Знает закономерности социально ориентированного государственного управления Умеет: непрерывно анализировать текущие процессы национальных территорий			
	ПК-3.3. Применяет инструменты планирования, мониторинга и прогнозирования показателей эффективности управления органов государственной власти	Знает принципы, цели, понятия индикативного, бюджетного планирования государства Умеет: анализировать текущие показатели состояния национальной экономики	Тема6.Методы управления стратегическими изменениями. Преодоление сопротивления изменениям		

3. Контрольные задания и материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности (индикаторов достижения компетенций), характеризующих результаты обучения в процессе освоения дисциплины (модуля) и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

3.1. Оценочные средства для проведения текущего контроля

Тема 1: Теоретические аспекты стратегических организационных изменений.

Концепция организационных изменений. Модели организационных изменений.

Устный опрос по темам

1. Основные тенденции и закономерности развития организации.
2. Организация как система, ее свойства.
3. Основные признаки системы.
4. Элементом системы. Основные свойства систем.
5. Модели жизненного цикла организации.

Критерии оценки:

6 баллов	Правильно и развернуто ответил на 3 задания; (на выбор) Использовал терминологию по дисциплине; Применил навыки обобщения и анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений; Письменно выразил свою точку зрения; Продemonстрировал знание
5 баллов	Правильно и развернуто ответил на 2 задания Использовал терминологию по дисциплине; Не полностью применил навыки обобщения и анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений; Письменно выразил свою точку зрения; Продemonстрировал некоторое знание
3-4 баллов	Правильно и развернуто ответил на 1 задание; Использовал терминологию по дисциплине; Применил навыки обобщения и анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений; Письменно не выразил свою точку зрения;
0-2 балла	Не ответил ни на 1 задание Письменно не выразил свою точку зрения;

Тема 2. Концепция и модели организационных изменений.

Вопросы для выступлений на семинарском занятии с презентацией.

1. Концептуальные идеи К. Левина, С.Н. Германа,
2. Стадии управления изменениями Л. Грейнера.;
3. Обзор концепций управления организационными изменениями;

4. Концептуальные идеи И. Ансоффа, М. Бира и Н. Нориа;
5. Теория последовательности динамических фаз.

Критерии оценивания

Выступление на семинарском занятии с презентацией	
Баллы	Критерии оценки:
4 балла	<p>Подготовил полное и развернутое выступление;</p> <p>Активно обсуждал проблему и обосновывал свою позицию;</p> <p>Использовал терминологию, концепции, теории при решении проблем управления безопасностью жизнедеятельности;</p> <p>Проявил высокий уровень способности объективно оценивать проблемы управления безопасностью жизнедеятельности, учитывать их в сфере профессиональной деятельности;</p> <p>Презентацию подготовил в едином стиле, на базе одного шаблона.</p> <p>Выполнил общие правила оформления текста;</p> <p>Не перегрузил слайды текстовой информацией.</p>
3 балла	<p>Подготовил выступление;</p> <p>Принимал участие в обсуждении проблемы;</p> <p>Использовал отчасти терминологию, концепции, теории при решении проблем управления безопасностью жизнедеятельности;</p> <p>Проявил способность объективно оценивать проблемы управления безопасностью жизнедеятельности, учитывать их в сфере профессиональной деятельности;</p> <p>Презентацию подготовил не в едином стиле;</p> <p>Выполнил не все общие правила оформления текста;</p> <p>Перегрузил отдельные слайды текстовой информацией.</p>
2 балла	<p>Подготовил не полное выступление;</p> <p>Слабо принимал участие в обсуждении проблемы;</p> <p>Редко использовал терминологию, концепции, теории при решении проблем управления безопасностью жизнедеятельности;</p> <p>Проявил низкую способность объективно оценивать проблемы управления безопасностью жизнедеятельности, учитывать их в сфере профессиональной деятельности;</p> <p>Перегрузил презентацию слайдами текстовой информацией;</p>
0 - 1 балл	<p>Подготовил не полное выступление</p> <p>Не подготовил презентацию.</p>

Тема 3 «Инициирование изменения».

Практическое задание. метод группового решения творческих задач

Одним из динамично развивающихся видов бизнеса в стране становится туристический бизнес. В целом для государства эта сфера деятельности оказывается крайне важной, так как обеспечивает приток в страну значительных финансовых средств, позволяет развивать инфраструктуру как крупных городов, так и целых регионов, формирует новые рабочие места, а, следовательно, снимает социальную

напряженность, развивает культурные связи с другими странами, что важно в связи со стремлением России стать полноправным членом мирового сообщества.

Специфика этого вида бизнеса состоит и в том, что большинство его участников — это малые коммерческие предприятия. Так, в Санкт-Петербурге в туристическом бизнесе в 2001 г. было задействовано около 1000 туристических агентств, в основном малых организационных образований.

Являясь коммерческими организациями, основной целью своей деятельности они видят получение и максимизацию прибыли. Успешное функционирование таких предприятий на рынке, характеризующегося нарастающей конкуренцией, жестко связано с эффективностью работы управленческого звена фирмы.

ЗАДАНИЕ

определить систему наиболее важных факторов влияния с указанием их позитивного или негативного характера;

с помощью ABC-анализ выявить наиболее значимые факторы влияния;

сформировать диаграмму причинно-следственных связей и разработать систему мер воздействия на глубинные причины, приведшие (или которые могут привести) к формированию негативного фактора, с целью смягчения или полного устранения его влияния на деятельность фирмы в рамках рассматриваемой ситуации;

Критерии оценивания

"Метод группового решения творческих задач (метод 6–6)"	
6 баллов	Проявил самостоятельность и оригинальность; Продemonстрировал культуру мышления, логическое изложение проблемы; проведения анализа задачи; Использовал навыки обобщения и анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений; Применил ссылки на научную и учебную литературу; Определил цель работы, выбрал оптимальный путь ее решения; Сформулировал выводы; Применил анализ проблем административной деятельности, процессов, а также дал прогноз возможного развития в будущем; Дал объективную оценку рассмотренной проблемы.
5 баллов	Проявил самостоятельность; Применил логичность в изложении проблемы; Использовал навыки анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений; Не применил ссылки на научную и учебную литературу; Смог поставить цель, но не выбрал пути ее оптимального достижения; Не смог сформулировать конкретные выводы; Применил анализ проблем административной деятельности, но ошибочно дал прогноз их развития в будущем (или не сделал этого); Смог дать объективную оценку рассмотренной проблемы.
4 балла	Проявил некоторую самостоятельность; Применил некоторую логичность в изложении проблемы; Не в полной мере использовал навыки анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений;

	Не применил ссылки на научную и учебную литературу; Не смог поставить цель и выбрать пути ее достижения; Не смог сформулировать конкретные выводы; Смог применить в некоторой мере анализ проблем административной деятельности; Смог отчасти дать оценку рассмотренной проблемы
0-2 балла	Не высказал свою точку зрения

Тема 4. Формирование инновационной организационной культуры

Вопросы для выступлений на семинарском занятии с презентацией.

1. Организационная культура, ее место и влияние на эффективность организации.
2. Понятие, элементы и функции инновационной культуры.
3. Ориентация управления на личное достоинство людей.
4. Корпоративная культура.
5. Инновационная культура организации.
6. обучающейся организации и сильной инновационной культуры.
7. Характеристики обучающейся организации.

Критерии оценивания

Выступление на семинарском занятии с презентацией	
Баллы	Критерии оценки:
4 балла	Подготовил полное и развернутое выступление; Активно обсуждал проблему и обосновывал свою позицию; Использовал терминологию, концепции, теории при решении проблем управления безопасностью жизнедеятельности; Проявил высокий уровень способности объективно оценивать проблемы управления безопасностью жизнедеятельности, учитывать их в сфере профессиональной деятельности; Презентацию подготовил в едином стиле, на базе одного шаблона. Выполнил общие правила оформления текста; Не перегрузил слайды текстовой информацией.
3 балла	Подготовил выступление; Принимал участие в обсуждении проблемы; Использовал отчасти терминологию, концепции, теории при решении проблем управления безопасностью жизнедеятельности; Проявил способность объективно оценивать проблемы управления безопасностью жизнедеятельности, учитывать их в сфере профессиональной деятельности; Презентацию подготовил не в едином стиле; Выполнил не все общие правила оформления текста; Перегрузил отдельные слайды текстовой информацией.
2 балла	Подготовил не полное выступление; Слабо принимал участие в обсуждении проблемы; Редко использовал терминологию, концепции, теории при решении проблем управления безопасностью жизнедеятельности;

	Проявил низкую способность объективно оценивать проблемы управления безопасностью жизнедеятельности, учитывать их в сфере профессиональной деятельности; Перегрузил презентацию слайдами текстовой информацией;
0 - 1 балл	Подготовил не полное выступление Не подготовил презентацию.

Тема 5. Стратегическое планирование организационных изменений

Практическое задание: - Кейс – анализ

ОАО «Механический завод», являющийся одним из крупнейших производителей трамвайных вагонов в России, несколько последних лет находится на грани выживания и функционирует только за счет ремонта трамваев Санкт-Петербурга и небольшого количества заказов, нерегулярно поступающих из нескольких городов. В начале 2014 г. завод был вынужден практически остановить свою производственную деятельность. На основании данных необходимо решить следующие задачи:

ЗАДАНИЕ

1. На основании SWOT-анализа компании проанализировать возможность выбора стратегии диверсификации.
2. Выделить организационные патологии компании.
3. Выработать подход к проведению организационных изменений, основываясь на О или Е теории.
4. Провести анализ «силового поля» компании.
5. Провести анализ и разработать программу развития лидерского потенциала компании в связи с программой преобразований.
6. Определить влияние трудовой мотивации на функционирование и развитие компании.

Критерии оценивания

Метод анализа ситуаций	
6 баллов	Проявил самостоятельность и оригинальность; Продemonстрировал культуру мышления, логическое изложение проблемы; проведения анализа задачи; Использовал навыки обобщения и анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений; Применил ссылки на научную и учебную литературу; Определил цель работы, выбрал оптимальный путь ее решения; Сформулировал выводы; Применил анализ проблемы безопасности, процессов, а также дал прогноз возможного развития в будущем; Дал объективную оценку рассмотренной проблемы.
5 баллов	Проявил самостоятельность; Применил логичность в изложении проблемы; Использовал навыки анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений; Не применил ссылки на научную и учебную литературу; Смог поставить цель, но не выбрал пути ее оптимального достижения; Не смог сформулировать конкретные выводы;

	Применил анализ проблемы безопасности, но ошибочно дал прогноз их развития в будущем (или не сделал этого); Смог дать объективную оценку рассмотренной проблемы.
4 балла	Проявил некоторую самостоятельность; Применил некоторую логичность в изложении проблемы; Не в полной мере использовал навыки анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений; Не применил ссылки на научную и учебную литературу; Не смог поставить цель и выбрать пути ее достижения; Не смог сформулировать конкретные выводы; Смог применить в некоторой мере анализ проблемы безопасности; Смог отчасти дать оценку рассмотренной проблемы
0-2 балла	Не высказал свою точку зрения

Тема 6. Методы управления стратегическими изменениями. Преодоление сопротивления изменениям

Выступление на семинарском занятии с презентацией

Изложение информации по тематике семинарского занятия с показом наглядного материала (презентации).

Вопросы:

1. Этапы управления на основе системного подхода
2. Типы стратегических организационных изменений
3. Уровни управления изменениями.
4. Преодоление сопротивления изменениям

Критерии оценивания

Выступление на семинарском занятии с презентацией	
4 балла	Подготовил полное и развернутое выступление; Активно обсуждал проблему и обосновывал свою позицию; Использовал терминологию, концепции, теории при решении проблем административной деятельности; Проявил высокий уровень способности объективно оценивать проблемы административной деятельности, учитывать их в сфере профессиональной деятельности; Презентацию подготовил в едином стиле, на базе одного шаблона; Выполнил общие правила оформления текста; Не перегрузил слайды текстовой информацией.
3 балла	Подготовил выступление; Принимал участие в обсуждении проблемы; Использовал отчасти терминологию, концепции, теории при решении проблем административной деятельности; Проявил способность объективно оценивать проблемы административной деятельности, учитывать их в сфере профессиональной деятельности; Презентацию подготовил не в едином стиле; Выполнил не все общие правила оформления текста; Перегрузил отдельные слайды текстовой информацией.
2 балла	Подготовил не полное выступление; Слабо принимал участие в обсуждении проблемы;

	Редко использовал терминологию, концепции, теории при решении проблем административной деятельности; Проявил низкую способность объективно оценивать проблемы административной деятельности, учитывать их в сфере профессиональной деятельности; Перегрузил презентацию слайдами текстовой информацией;
0 - 1 балл	Подготовил не полное выступление Не подготовил презентацию.

Контрольная точка текущего контроля проводится в форме теста. Обучающиеся на первом занятии информируются о дате проведения текущего контроля. Тест состоит из 10 вопросов. Задания теста включают изученный материал по темам 1-4. Максимальное количество баллов – 10 баллов.

ТЕСТ (примерный перечень вопросов)

1. Понимание термина «угрозы и возможности» в буквальном смысле:
 - а) анализ угроз и возможностей - это стандартная процедура в стратегическом управлении;
 - б) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
 - в) художественный образ.

2. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...
 - а) окружение не будет изменяться;
 - б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
 - в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

3. Исходный этап процесса стратегического управления
 - а) анализ среды;
 - б) определение миссии фирмы;
 - в) определение целей фирмы;
 - г) выработка стратегий поведения фирмы на рынке.

4. Стратегическая зона хозяйствования - это ...
 - а) зона наибольшего хозяйственного риска;
 - б) перспективный сегмент рынка;
 - в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
 - г) свободная экономическая зона.

5. Критерии успешной стратегии
 - а) соответствие среде;
 - б) конкурентное преимущество;
 - в) эффективность;

- г) полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности;
- д) внутренняя согласованность составляющих;
- е) допустимая степень риска;
- ж) гибкость.

Критерии оценки:

Критерии оценки:	
9-10 баллов	4-5 правильных ответов (90-100 % ответов)
6-8 баллов	12-17 правильных ответов (60- 89 % ответов)
3-5 баллов	6-11 правильных ответов (30-59 % ответов)
0-2 балла	0-4 правильных ответов (менее 30% ответов)

3.2. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

В качестве оценочного средства для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используется: экзамен

№ п/п	Форма контроля	Форма и условия проведения промежуточной аттестации	Представление оценочного средства в фонде
1.	Экзамен	Экзамен в устной форме Экзаменационный билет состоит из 2 вопросов	Перечень вопросов к экзамену

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Основные тенденции и закономерности развития организации.
2. Организация как система, ее свойства.
3. Основные признаки системы. Элементы системы.
4. Основные свойства систем.
5. Этапы управления на основе системного подхода.
6. Модели жизненного цикла организации.
7. Классические и современная концепции организационного развития организации.
8. Обзор концепций управления организационными изменениями.
9. Модель изменений и организационного улучшения 7 S.
10. Концептуальные идеи К. Левина, С.Н. Германа, И. Ансоффа, М. Бира и Н. Нория, Ф. Гуияра и Дж. Келли, Дж. Коттера, Дж. Дака, Л. Грейнера.
11. Этапы процесса изменений по К. Левину
12. Дж. Келли. Стадии процесса изменений Дж. Коттера.
13. Кривая изменений Дж. Дака. Модель Л. Грейнера.
14. Анализ ситуаций, в которых определена степень участия сотрудников в проведении организационных изменений.
15. Карта территории перемен.
16. Содержание организационной культуры.
17. Ориентация управления на личное достоинство людей.
18. Корпоративная культура.
19. Инновационная культура организации.

20. Взаимосвязь обучающейся организации и сильной инновационной культуры.
21. Характеристики обучающейся организации.
22. Инициирование изменений.
23. Роль руководства в изменениях.
24. Развитие сотрудников. Положительное отношение. Участники изменения.
25. Мотивация. Коммуникация. Технические изменения.
26. Эмоциональный тип негативного отношения.
27. Причины сопротивления изменениям: предсказуемый отрицательный результат, боязнь того, что работы станет больше, необходимость ломать привычки, недостаточность информации, неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого.
28. Методы преодоления сопротивления изменениям.
29. Факторы преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюз.
30. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.
31. Преимущества и недостатки методов преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.
32. Сравнительная характеристика традиционной и перевернутой организации (пирамиды).
33. Мониторинг и контроль процесса изменений.
34. Функции контроля.
35. Показатели оценки эффективности изменений.
36. Основные стратегии организационных изменений.
37. Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу.
38. Основные принципы управления процессом изменений.
39. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания». Модель «EASIER».
40. Стратегический континуум и контроль процесса изменений.

Критерии оценивания(экзамен)

Максимальное количество баллов – 30 баллов за ответ на один вопрос.

В билете два вопроса. Вопросы равнозначны.

27-30 баллов ставится в том случае, когда обучающийся обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Обучающийся уверенно отвечает на дополнительные вопросы.

19-26 баллов ставится в том случае, когда обучающийся обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Обучающийся испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.

10-18 баллов ставится в том случае, когда обучающийся обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.

менее 10 баллов ставится в том случае, когда обучающийся не обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены неправильно, обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.

По окончании процедуры промежуточной аттестации производится перевод баллов в традиционную систему оценивания с учетом баллов, полученных за мероприятия текущего контроля, и промежуточной аттестации.

Результатом освоения дисциплины «Управление стратегическими изменениями» является установление одного из уровней сформированности компетенций: высокий (продвинутый), хороший, базовый, недостаточный.

Показатели уровней сформированности компетенций

Уровень/балл	Универсальные компетенции	Профессиональные компетенции
Высокий (продвинутый) (оценка «отлично», «зачтено») 86-100	Сформированы четкие системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные и верные. Даны развернутые ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции	Обучающимся усвоена взаимосвязь основных понятий дисциплины, в том числе для решения профессиональных задач. Ответы на вопросы оценочных средств самостоятельны, исчерпывающие, содержание вопроса/задания оценочного средства раскрыто полно, профессионально, грамотно. Даны ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции
Хороший (оценка «хорошо», «зачтено») 71-85	Знания и представления по дисциплине сформированы на повышенном уровне. В ответах на вопросы/задания оценочных средств изложено понимание вопроса, дано достаточно подробное описание ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия. Ответ отражает полное знание материала, а также наличие, с незначительными пробелами, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Допустимы единичные негрубые ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень освоения компетенции	Сформированы в целом системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные, грамотные. Продemonстрирован повышенный уровень владения практическими умениями и навыками. Допустимы единичные негрубые ошибки по ходу ответа, в применении умений и навыков
Базовый (оценка «удовлетворительно», «зачтено») 56-70	Ответ отражает теоретические знания основного материала дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшего освоения ОПОП. Обучающийся допускает неточности в ответе, но обладает необходимыми знаниями для их устранения. Обучающимся продемонстрирован базовый уровень освоения компетенции	Обучающийся владеет знаниями основного материала на базовом уровне. Ответы на вопросы оценочных средств неполные, допущены существенные ошибки. Продemonстрирован базовый уровень владения практическими умениями и навыками, соответствующий минимально необходимому уровню для решения профессиональных задач
Недостаточный	Демонстрирует полное отсутствие теоретических знаний материала	Демонстрирует полное отсутствие теоретических знаний материала

(оценка «неудовлетворительно», «не зачтено») Менее 56	дисциплины, отсутствие практических умений и навыков	дисциплины, отсутствие практических умений и навыков
--	---	---

Обновление фонда оценочных средств

Наименование раздела фонда оценочных средств, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела фонда оценочных средств, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела фонда оценочных средств, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Фонд оценочных средств в составе Рабочей программы дисциплины:
обновлен, рассмотрен и одобрен на 20___/___ учебный год на заседании кафедры
_____ от _____ 20___ г., протокол № _____