

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Самарский государственный технический университет»
в г. Белебее Республики Башкортостан

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала ФГБОУ ВО «СамГТУ»
в г. Белебее Республики Башкортостан

Л.М. Инаходова
2020 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.01.12 Управление изменениями

Направление подготовки (специальность)	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Заочная
Выпускающая кафедра	Строительство
Кафедра-разработчик	Строительство

Курс	Час. /з.е.	Лекции, час.	Лаб.раб, час.	Практ. зан., час.	КСР	СРС	Контроль	Форма контроля
5	144/4	4		4	4	128	4	Зачет
Итого	144/4	4		4	4	128	4	Зачет

Рабочая программа дисциплины (РПД) разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 № 7 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

к.э.н., доцент

(должность, степень, ученое звание)

(подпись)

И.З. Галиуллин

(Ф.И.О.)

РПД рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Строительство

«15» 06 2020 г., протокол № 6.

Заведующий кафедрой

(подпись)

М.Е. Сапарёв

(Ф.И.О.)

Руководитель образовательной программы

(подпись)

О.В. Валеева

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 4
 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся 5
 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий 5
 - 4.1. Содержание лекционных занятий 6
 - 4.2. Содержание практических занятий 6
 - 4.3. Содержание самостоятельной работы 6
 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) 7
 6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) 7
 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) 7
 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля) 8
 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) 8
 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем 9
 11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) 9
- Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины (модуля) 10
- Фонд оценочных средств 11
1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. 12
 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания. 12
 3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы 14
 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. 18
- Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля) 19

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

Таблица 1

№ п/п	Планируемые результаты освоения (код и наименование компетенции)	Планируемые результаты обучения (знания, умения, навыки)
Профессиональные		
1.	ПК-6 Способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.	<p>Знать: З 1(ПК-6) –I современные методы организации наукоемкого производства и характеристики передовых производственных технологий. З 2(ПК-6) –I порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений.</p> <p>Уметь: У 1(ПК-6) –I организовывать работу по проектированию методов выполнения управленческих процессов, формулировать задачи проекта в соответствии с требованиями по качеству инновационного продукта. У 4(ПК-6) –I выбирать способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов.</p> <p>Владеть: В 2(ПК-6) –I способностью проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений. В 3(ПК-6) –I методами стратегического управления деятельностью предприятий на основе проектно- и программно-ориентированного планирования, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов.</p>
2.	ПК-15 Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.	<p>Знать: З 1(ПК-15) –I рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.</p> <p>Уметь: У 1(ПК-15) –I проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании</p> <p>Владеть: В 1(ПК-15) –I навыками проведения анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений</p>

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам вариативной части блока Б1.В.01 учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса».

В таблице 2 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП.

Таблица 2

№ п/п	Код и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
Профессиональные			
1	ПК-6 Способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических	Информационные технологии в экономике и управлении. Инновационный менеджмент. Управление проектами.	Управление проектами

	и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.	Организация и управление инфраструктурой предприятий топливно-энергетического комплекса. Машины и оборудование нефтегазопереработки. Машины и оборудование нефтегазодобычи. Основы переработки нефти и газа Технология нефтегазоперерабатывающего предприятия Технология нефтегазодобывающего предприятия Основы разработки месторождений нефти и газа Инновационная экономика и технологическое предпринимательство. Эконометрика Инновационные практики технологического предпринимательства. Учебная практика: проектная практика.	
2	ПК-15 Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.	Корпоративные финансы. Инвестиционный анализ. Учебная практика: проектная практика Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности Производственная практика: преддипломная практика	Последующие дисциплины отсутствуют.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Таблица 3

Вид учебной работы	Всего часов	Курс 5
Аудиторная контактная работа (всего)*	8	8
в том числе:	4	4
лекционные занятия (ЛЗ)*	4	4
практические занятия (ПЗ)*	4	4
Внеаудиторная контактная работа: КСР	4	4
Самостоятельная работа (всего)	128	128
в том числе:	60	60
подготовка к практическому занятию	20	20
Подготовка к устному опросу	20	20
Подготовка домашнего задания (решение задач)	20	20
Подготовка к зачету	28	28
Контроль	4	4
ИТОГО: час.	144	144
ИТОГО: з.е.	4	4

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

Таблица 4

№ раздел	Наименование раздела	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы
----------	----------------------	---

а	дисциплины	Лекционные занятия	Практические занятия	КСР	СРС	Контроль	Всего часов
1	Модель изменений	2	2	-	50	-	54
2	Стратегия изменений	2	2	-	50	-	54
1-2	Контактная внеаудиторная работа.	-	-	4	-	-	4
1-2	Подготовка к зачету.	-	-	-	28	4	32
Итого:		4	4	4	128	-	144

4.1. Содержание лекционных занятий

Таблица 5

№ ЛЗ	№ раздела	Тема лекционных занятий и перечень дидактических единиц	Количество часов*
5 курс			
1	1	Тема 1.1. Цели и задачи курса Цели и задачи дисциплины «Управление изменениями». Место дисциплины в системе профессиональной подготовки. Обзор учебной литературы и периодических изданий. Модель организационных изменений. Движущие силы изменений. Характер организационных изменений Факторы среды Модель эффективности организации	2
2	2	Тема 2.1. Типология изменений Стратегические приоритеты. Внедрение техники и развитие тех Разработка и обновление продукции нологии. Законы изменений Организационное развитие Конкурентное преимущество	2
Итого за курс:			4
Итого:			4

4.2. Содержание практических занятий

Таблица 6

№ ПЗ	№ раздела	Тема практического (семинарского) занятия и перечень дидактических единиц	Количество часов*
5 курс			
1	1	Тема 1.1. Анализ SWOT Сила организации. Слабые стороны. Возможности. Угрозы. Исходная ситуация. Желательное состояние. Анализ поля сил. Критерии эффективности целей. Разработка дерева целей. Уровень сбыта. Стратегическая оценка. Развитие рынка Лист оценки конкурентоспособности. Стратегическая модель. Сопrotивление изменениям. Выбор тактических решений. Оценка экономической эффективности Результаты. Затраты. Срок окупаемости.	2
2	2	Тема 2.1. Стратегическая модель конкурентного преимущества Условия выбора стратегий, конкурентного преимущества. Доля рынка. Стратегические позиции. Привлекательность рынка. Деловая активность. Стратегия. Матрица издержек. Матрица дифференциации. Анализ портфеля. Постановка задачи. Выбор метода. Формализация решения. Анализ XYZ. Оценка производственного портфеля.	2
Итого за курс:			4
Итого:			4

4.3. Содержание самостоятельной работы

Таблица 7

№ раздела	Вид самостоятельной работы и перечень дидактических единиц (рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов
5 курс		
1	Подготовка к практическим занятиям	30
	Анализ ситуации	8
	Постановка целей. Разработка дерева целей	8
	Каталитический механизм	8
	Проектирование каталитического механизма учебного процесса	6
	Подготовка к устному опросу	10
	Подготовка к домашнему заданию	10
2	Подготовка к практическим занятиям	30
	Оценка конкурентного преимущества	6
	Оценка дифференциации	6
	Матрица оценки дифференциации портфеля	6
	Анализ портфеля	6
	Анализ ABC. Разработка рекомендаций по совершенствованию портфеля	6
	Подготовка к устному опросу	10
	Подготовка к домашнему заданию	10
1-2	Подготовка к зачету	28
Итого за курс:		128
Итого:		128

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

Таблица 8

№ п/п	Автор(ы), наименование, место, год издания (если есть, указать «гриф»)	Ресурс НТБ СамГТУ
1	Бражников М.А., Хорина И.В. Управление изменениями. Базовый курс: учебное пособие, Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ: 2015.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 90963	elib.samgtu.ru
2	Бражников М.А., Хорина И.В., Селиванова Р.А. Бражников, М.А. Методы принятия управленческих решений и моделирование промышленного производства : учеб. пособие; Самар.гос.техн.ун-т, Национальная и мировая экономика.- Самара, 2012.- 100 с.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 1189	elib.samgtu.ru
3	Бражников М.А., Сафронов Е.Г. Бражников, М.А. Менеджмент и маркетинг : учеб.пособие / М. А. Бражников, Е. Г. Сафронов; Самар.гос.техн.ун-т, Производственный менеджмент.- Самара, 2013.- 307 с.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 2089	elib.samgtu.ru

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств представлен в Приложении 1.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Таблица 9

№ п/п	Автор(ы), наименование, место, год издания (если есть, указать «гриф»)	Ресурс НТБ СамГТУ
Основная литература		
1	Бражников М.А., Хорина И.В. Управление изменениями. Базовый курс: учебное пособие, Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ: 2015.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 90963	elib.samgtu.ru
Дополнительная литература		
1	Кужева С.Н. Управление изменениями: учебное пособие / Кужева С.Н., Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского: 2011.- Режим	elib.samgtu.ru

	доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 24951	
2	Элияшева М.И. Управление изменениями в организации: учебное пособие / Элияшева М.И., Сибирский федеральный университет: 2017.- Режим доступа: Управление изменениями в организации: учебное пособие / Элияшева М.И., Сибирский федеральный университет: 2017.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 84173	elib.samgtu.ru

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (<http://www.iprbookshop.ru/>).
2. Электронно-библиотечная система СамГТУ (<https://elib.samgtu.ru/>)

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

1. Методические указания при работе на лекции

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции для того, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут подняты в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т. е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплён в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т. п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

2. Методические указания при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, расчетные формулы, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

3. Методические указания по самостоятельной работе

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала.

Самостоятельная работа реализуется:

- - непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- - на лекциях, практических занятиях;
- - в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т. д.;
- - в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной информационной образовательной среды университета.

Таблица 10

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Reader	Adobe Systems Incorporated	свободно распространяемое
2	Текстовый редактор LibreOffice Writer v.6	LibreOffice под лицензией GNU LGPL	лицензионное
3	Средство создания и демонстрации презентаций LibreOffice Impress	LibreOffice под лицензией GNU LGPL	лицензионное
4	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	ООО Региональный Информационный Центр Общероссийской Сети Распространения Правовой Информации КонсультантПлюс	свободно распространяемое

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

1. Лекционные занятия.

Аудитории для лекционных занятий укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер / ноутбук), учебно-наглядные, учебно-методические пособия, тематические иллюстрации).

2. Практические занятия.

Аудитории для практических занятий укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

3. Самостоятельная работа.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде СамГТУ:

- библиотека филиала (ауд.9);
- компьютерные классы (ауд.6).

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала ФГБОУ ВО «СамГТУ»
в г. Белебее Республики Башкортостан

_____ Л.М. Инаходова
« ____ » _____ 2020 г.

Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины (модуля)

Б1.В.01.12 Управление изменениями

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса»
на 20__/20__ уч.г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

- 1) ;
- 2) .

Разработчик дополнений и изменений:

_____ (должность, степень, ученое звание) _____ (подпись) _____ (ФИО)

Дополнения и изменения рассмотрены и одобрены на заседании кафедры
« ____ » _____ 20__ г., протокол № ____.

Заведующий кафедрой _____ (подпись) _____ (ФИО)

**Фонд оценочных средств
для промежуточной аттестации обучающихся**

по дисциплине (модулю) **Б1.В.01.12 Управление изменениями**

Направление подготовки (специальность)	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Заочная
Выпускающая кафедра	Строительство
Кафедра-разработчик	Строительство

Белебей 2020 г

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Оценочные средства разработаны для оценки профессиональных (ПК-6, ПК-15) компетенций.

Компетенции и планируемые результаты обучения (дескрипторы): знания - З, умения - У, владения - В, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы (ОПОП), представлены в разделе 1 Рабочей программы дисциплины (таблица 1) в соответствии с матрицей компетенций и картами компетенций ОП (Приложения 1 к ОП).

Основными этапами формирования указанной компетенции в рамках дисциплины выступает последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий.

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Управление изменениями»

Таблица 1

№ п/п	Этапы формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (дескрипторы)	Оценочные средства
1	2	3	4
1	Раздел 1 Модель изменений	З 1(ПК-6)-I, З 2(ПК-6)-I, У 1(ПК-6)-I, У 4(ПК-6)-I, В 2(ПК-6)-I, В 3(ПК-6)-I. З 1 (ПК-15)-I, У 1(ПК-15)-I, В 1(ПК-15)-I.	Решение задач Вопросы к устному опросу
2	Раздел 2 Стратегия изменений	З 1(ПК-6)-I, З 2(ПК-6)-I, У 1(ПК-6)-I, У 4(ПК-6)-I, В 2(ПК-6)-I, В 3(ПК-6)-I. З 1 (ПК-15)-I, У 1(ПК-15)-I, В 1(ПК-15)-I.	Решение задач Вопросы к устному опросу
3	Промежуточная аттестация: Зачет.	З 1(ПК-6)-I, З 2(ПК-6)-I, У 1(ПК-6)-I, У 4(ПК-6)-I, В 2(ПК-6)-I, В 3(ПК-6)-I. З 1 (ПК-15)-I, У 1(ПК-15)-I, В 1(ПК-15)-I.	Вопросы к зачету

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Карты формируемых компетенций в составе ОП (Приложение к ОП 1) включают:

- описание **этапов и уровней освоения компетенций** (изучение дисциплины «Управление изменениями» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса», предусматривает освоение целевых компетенций)

- **характеристику** планируемых результатов обучения для каждого уровня освоения компетенции и показателей их проявления (дескрипторов): **владений, умений, знаний** (с соответствующей индексацией);

- **шкалу оценивания результатов обучения** (владений, умений, знаний) с описанием **критериев оценивания**.

Результаты обучения по дисциплине «Управление изменениями», по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса», определяются показателями и критериями оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования.

Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины на промежуточной аттестации

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить уровень освоения материала обучающимися. Критерии оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) представлены в карте компетенции ОП.

Шкала оценивания:

Основанием для определения оценки на зачете служит уровень освоения обучающимися материала и формирования компетенций, предусмотренных программой учебной дисциплины.

Форма оценки знаний: оценка - «зачтено», «не зачтено».

Оценку «зачтено» получает обучающийся, освоивший компетенции дисциплины на всех этапах их формирования на 51-100 %, показавший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные рабочей программой, усвоивший основную и ознакомленный с дополнительной литературой,

рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных положений учебной дисциплины, необходимых для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала.

Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, освоившему компетенции дисциплины на всех этапах их формирования менее чем на 51%, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных рабочей программой заданий.

Шкала оценивания результатов

Таблица 2

Процентная шкала (при ее использовании)	Оценка в системе «зачтено», «не зачтено»
0-50%	Не зачтено
51-100%	Зачтено

Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины во время занятий (текущий контроль успеваемости)

Критерии оценки вопросов к устному опросу

Таблица 3

Шкала оценивания	Критерии оценки	Кол-во баллов
«Отлично»	Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, а также дополнительные вопросы, показатели рейтинга (все предусмотренные РПД учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному).	30 баллов
«Хорошо»	Студент показывает глубокие знания программного материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы, допуская незначительные погрешности, показатели рейтинга (все предусмотренные РПД учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено максимальным числом баллов).	20 баллов
«Удовлетворительно»	Студент показывает достаточные, но неглубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами, для получения правильного ответа требуется уточняющие вопросы, достигнуты минимальные или выше показатели рейтинговой оценки при наличии выполнения предусмотренных РПД учебных заданий	10 баллов
«Неудовлетворительно»	Ответы на вопросы даны не верно	0 баллов

Критерии оценки решения задач

Таблица 4

Шкала оценивания	Критерии оценки	Кол-во баллов
«Отлично»	(86 – 100)% правильных ответов	(26-30) баллов
«Хорошо»	(71 – 85)% правильных ответов	(21-25) баллов
«Удовлетворительно»	(65 – 70)% правильных ответов	(15-19) баллов
«Неудовлетворительно»	(менее 65)% правильных ответов	(0-14) баллов

Общие критерии и шкала оценивания результатов для допуска к промежуточной аттестации

Таблица 5

Наименование оценочного средства		Балльная шкала
1.	Вопросы к устному опросу	(10-30) баллов
2.	Решение задач	(14-30) баллов
Итого:		60 баллов

Минимальное количество баллов для допуска к промежуточной аттестации - 31 балл.

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы

1. Формы текущего контроля успеваемости

Примерный перечень вопросов для устного опроса

1. Понятие изменений и их роль в управлении организацией;
2. Виды изменений и их причины;
3. Особенности процесса изменений;
4. Модели реализации изменений;
5. Сущность процесса управления изменениями;
6. Моделирование процесса управления изменениями;
7. Управление изменениями на различных этапах жизненного цикла организации;
8. Эффективность процесса управления изменениями;
9. Сущность и принципы создания команд по управлению изменениями;
10. Эффективность работы команды по управлению изменениями;
11. Лидер команды по управлению изменениями;
12. Отношение персонала организации к изменениям;
13. Основные формы сопротивления изменениям;
14. Стили проявления сопротивления изменениям;
15. Модель силового поля сопротивления изменениям;
16. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям;
17. Методы профилактики сопротивления изменениям;
18. Ресурсное обеспечение мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления изменениям; Инструменты проведения изменений;
19. Реинжиниринг бизнес-процессов;
20. Организационное развитие как инструмент эволюционных изменений;
21. Управление знаниями и организационным обучением

Примерный перечень задач для домашнего задания

Практическое задание 1. Анализ ситуации

Критерии и показатели, отражающие эффективность изменений, наглядно можно представить в виде графической модели в форме дерева. Дерево целей (решений) – структурированный иерархический комплекс различных задач, которые способствуют достижению генеральных (главных) приоритетов. В дереве обеспечение целей более высокого уровня основано на достижении целей более низкого уровня, что позволяет установить последовательность и взаимосвязь необходимых решений.

Основу построения вершины дерева определяет система стратегических целей изменений. В силу того что достижение генеральной цели является сложной задачей, производится декомпозиция цели – разложение на несколько более мелких (частных) задач. Определение целей должно быть основано на следующих принципах: конкретность; обозримость; реальность; логичность; иерархичность.

Цели в процессе разработки дерева необходимо соответствующим образом структурировать, чтобы обеспечить предельную ясность и презентабельность задач.

Определить цели развития конкретной системы (организации) – инженерно-экономического факультета. Систему целей представить в виде дерева решений.

Практическое задание 2. Каталитический механизм

Какие законы инициирования и внедрения изменений описывают динамичность организационной системы? Установить роль каталитических механизмов в процессе разработки программы трансформаций.

Каталитический механизм является мощным управленческим инструментом, который обеспечивает внедрение нововведений на основе установления связи между целями и результатами.

Каталитический механизм в отличие от традиционных методов имеет характерные признаки: оригинальность решений в обход бюрократических процедур; перераспределение полномочий в пользу клиентов; острые «зубы» как стартер мгновенного запуска; защита от организационных «вирусов»; надежность и устойчивость во времени.

Техника разработки каталитических механизмов основана на нескольких принципах:

- не только добавлять, но и удалять – «вынос» мусора как каталитический механизм может быть не хуже, чем внедрение нового;
- создавать – не копировать – каталитический механизм уникальный инструмент, слепое заимствование ни к чему не приведет;
- использовать деньги, но не только – около половины механизмов игнорируют использование финансовых средств;
- развивать механизм – новые идеи иногда приводят к негативным последствиям, поэтому их необходимо корректировать;
- создавать комплекс механизмов – несколько взаимодополняющих механизмов лучше, чем один.

Предложить альтернативные варианты каталитических механизмов с целью повышения внимания студенческой аудитории на занятиях по дисциплине «Управление изменениями». Объяснить, почему предложенный вариант следует определить как каталитический механизм.

Практическое задание 3. Оценка конкурентного преимущества

Используя практический материал (Управление изменениями – Оценка конкурентного преимущества – с. 228-231), предложить комплекс рекомендаций по развитию продуктового портфеля в целях усиления признаков дифференциации или преимущества в издержках. Как и каким образом следует усовершенствовать позиции каждого из представленных видов продукции?

Исходная информация к оценке дифференциации

Товарная категория	Объем продаж, ед.	Рыночная цена, руб.	Динамика рыночной доли, %
A	200	70	-4
B	70	165	-15
C	40	120	-12
D	100	150	3
E	30	120	14

Исходная информация к оценке преимущества в издержках

Товарная категория	Объем продаж, ед.	Рыночная цена, руб.	Себестоимость продукции, руб.
A	200	70	65
B	70	165	120
C	40	120	118

D	100	150	140
E	30	120	82
Среднее		125	105

Практическое задание 4. Анализ портфеля

Предприятию в целях технического перевооружения производства и перехода на стратегию освоения новых видов продукции требуется провести анализ портфеля. Характеристику продукции портфеля компании отражают показатели:

Товарный портфель компании

Показатели, характеризующие продажи компании	Наименование продукта							
	«А»	«В»	«С»	«D»	«E»	«F»	«G»	«H»
Себестоимость, руб.	100,0	75,0	190,0	60,0	100,0	120,0	280,0	1000,0
Цена товара, руб.	115,0	85,0	240,0	80,0	120,0	125,0	320,0	1200,0
Объем рынка, тыс. руб.	100,0	500,0	400,0	440,0	600,0	8000,0	5000,0	6000,0

Составить перечень оценочных показателей и обосновать критерии оценки. Представить графическое решение. Установить сбалансированность портфеля. Выбрать изделия с целью замещения новыми видами продукции. Представить рекомендации по развитию портфеля.

Объем продаж по вариантам задания, шт.

Номер варианта	Наименование продукта							
	«А»	«В»	«С»	«D»	«E»	«F»	«G»	«H»
1	200,0	400,0	100,0	800,0	50,0	1000,0	200,0	500,0
2	300,0	600,0	200,0	800,0	60,0	1000,0	180,0	500,0
3	400,0	400,0	100,0	400,0	70,0	1200,0	220,0	300,0
4	500,0	400,0	100,0	400,0	50,0	500,0	200,0	500,0
5	600,0	400,0	400,0	800,0	60,0	600,0	180,0	500,0
6	600,0	600,0	400,0	400,0	70,0	600,0	220,0	400,0

2. Формы промежуточной аттестации

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Характер изменений — необходимость изменений. движущие силы изменений. динамика развития организационной среды. организационное развитие.
2. Характер изменений — необходимость изменений. исторические вехи становления и развития теории управления изменениями.
3. Характер изменений — необходимость изменений. модель жизненного цикла и развития организации. основные этапы и кризисы.
4. Характер изменений — классификация трансформаций. основные признаки классификации изменений. базовые архетипы изменений.
5. Характер изменений — этапы процесса изменений. модель лидерского преобразования. модель adkaг. поведение сотрудников.
6. Анализ факторов среды — внутренняя среда. окружение организации. среда задач. факторы генеральной среды. международная среда.
7. Анализ факторов среды — внутренний потенциал организации. модель 7с. борьба за лидерство. анализ параметров внутренней среды.
8. Анализ факторов среды — среда задач: основные факторы. модель пяти сил. элементы анализа организационного окружения.
9. Анализ факторов среды — генеральная среда: основные факторы. необходимость анализа факторов макросреды.
10. Анализ факторов среды — анализ факторов генеральной среды: основные этапы. выбор метода анализа факторов макросреды.
11. Модель эффективности изменений — уровень неопределенности среды. парадигма управления изменениями. взаимосвязь организации и среды.
12. Модель эффективности изменений — оценка эффективности. система управления результатами. разработка системы показателей эффективности.
13. Модель эффективности изменений — системность в обеспечении ресурсами. основные задачи материально-технического обеспечения. логистика поставок.

14. Модель эффективности изменений — организация производственного процесса. задачи организации производства. оздоровление системы.
15. Модель эффективности изменений — ориентация на конечный результат. синтез целей. система показателей эффективности.
16. Модель эффективности изменений — учет интересов стратегических групп. стратегические факторы. комбинированная модель.
17. Организационное развитие — стратегии развития. модель адаптации. методы конкурентной разведки. планирование и прогнозирование. стратегия интеграции.
18. Организационное развитие — стратегии организационного развития. стратегия управления изменениями. развитие творческой атмосферы. командная организация труда.
19. Организационное развитие — тактика внедрения изменений. классификация основных причин сопротивления изменениям.
20. Организационное развитие — тактика внедрения изменений. выбор методов преодоления сопротивления. характеристика основных методов.
21. Организационное развитие — стратегия внедрения изменений. централизованное планирование. коллегиальный подход. комбинированный метод.
22. Организационное развитие — противоречия изменений. завершенность решений. комплексный подход. характер лидерства. заинтересованность персонала. формализация оценки.
23. Типология изменений — фокус организационных изменений. основные типы изменений и их взаимосвязь. вертикальное и горизонтальное развитие.
24. Типология изменений — фокус организационных изменений. преобразование стратегии. стратегические альтернативы. анализ расхождений.
25. Типология изменений — фокус организационных изменений. совершенствование организационной структуры. основные цели трансформаций.
26. Типология изменений — фокус организационных изменений. технологическое преимущество. усиление значимости интеграции технологий.
27. Типология изменений — фокус организационных изменений. обновление продукции. совершенствование производственного портфеля. роль НИОКР.
28. Типология изменений — фокус организационных изменений. развитие корпоративной культуры. основные элементы корпоративной культуры.
29. Типология изменений — характерные черты современной организации. высокая адаптивность. рыночная ориентация. простота управления. стиль руководства.
30. Типология изменений — законы изменений. сохранение равновесия системы. закон рычага. сохранение энергии. коррекция. лидерство.
31. Типология изменений — каталитические механизмы преобразований. основные принципы разработки каталитических механизмов.
32. Конкурентное преимущество — этапы анализа конкурентной ситуации в отрасли: краткая характеристика основных методов.
33. Конкурентное преимущество — экономическая характеристика отрасли. емкость рынка. темпы развития отрасли. состав конкурентов.
34. Конкурентное преимущество — экономическая характеристика отрасли. структура потребностей. защищенность рынка. доходность отрасли.
35. Конкурентное преимущество — стратегическая модель конкурентного преимущества. дифференциация предложения. издержки. сфера конкуренции.
36. Конкурентное преимущество — стратегии конкурентного преимущества. стратегии лидерства. стратегии концентрации. стратегия наилучшей стоимости.
37. Конкурентное преимущество — завоевание конкурентного преимущества. противоречия конкурентного преимущества. стратегии новой игры.
38. Конкурентное преимущество — цепочка ценности. перестройка цепи издержек как основа конкурентного преимущества.
39. Конкурентное преимущество — состав источников конкурентного преимущества. направления совершенствования основных видов деятельности.
40. Конкурентное преимущество — теория игр. замена игроков. изменение добавленной стоимости. трансформация правил. изменение восприятия. изменение границ.

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Таблица 6

Компетенция	Оценочные средства		
	Текущий контроль		Промежуточный контроль
	Вопросы к устному опросу.	Решение задач	Вопросы к зачёту
	Практические занятия		Зачёт
	Разделы 1,2		Разделы 1,2
ПК-6-I	З 1(ПК-6)-I, З 2(ПК-6)-I, У 1(ПК-6)-I, У 4(ПК-6)-I, В 2(ПК-6)-I, В 3(ПК-6)-I.		З 1(ПК-6)-I, З 2(ПК-6)-I, У 1(ПК-6)-I, У 4(ПК-6)-I, В 2(ПК-6)-I, В 3(ПК-6)-I.
ПК-15-I	З 1 (ПК-15)-I, У 1(ПК-15)-I, В 1(ПК-15)-I		З 1 (ПК-15)-I, У 1(ПК-15)-I, В 1(ПК-15)-I

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Практически учебная дисциплина призвана формировать профессиональные (ПК-6, ПК-15) компетенции поэтапно:

1-й этап: оценивание уровня достижения каждого из запланированных результатов обучения – дескрипторов (знаний, умений, владений) в соответствии со шкалами и критериями, установленными картами компетенций ОП (Приложение к ОП 1). Экспертной оценке преподавателя подлежат уровни сформированности отдельных дескрипторов, для оценивания которых предназначена данная оценочная процедура текущего контроля или промежуточной аттестации согласно матрице соответствия оценочных средств результатам обучения по дисциплине (раздел 3.3 Фонда оценочных средств).

2-й этап: интегральная оценка достижения обучающимся запланированных результатов обучения по итогам отдельных видов текущего контроля и промежуточной аттестации.

Характеристика процедур текущего и итогового контроля по дисциплине

Таблица 7

№	Наименование оценочного средства	Периодичность и способ проведения процедуры оценивания	Методы оценивания	Виды выставляемых оценок	Способ учета индивидуальных достижений обучающихся
1.	Вопросы к устному опросу.	По окончании изучения раздела - устно.	экспертный	по пятибалльной шкале	Журнал учета успеваемости, рабочая книжка преподавателя
2.	Решение задач	Систематически на практических занятиях / устно.	экспертный	по пятибалльной шкале	Журнал учета успеваемости, рабочая книжка преподавателя
3.	Вопросы к зачёту	По окончании изучения дисциплины / устно	экспертный	Зачтено /не зачтено	Рабочая книжка преподавателя, ведомость, зачетная книжка

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Б1.В.01.12 Управление изменениями

Направление подготовки (специальность)	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Заочная
Выпускающая кафедра Кафедра-разработчик	Менеджмент Строительство

Курс	Час. /з.е.	Лекции, час.	Лаб.раб, час.	Практ. зан., час.	КСР	СРС	Контроль	Форма контроля
5	144/4	4	-	4	4	128		Зачет
Итого	144/4	4	-	4	4	128		Зачет

Дисциплина (модуль) относится к *вариативной* части учебного плана.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций:

Профессиональных:	
ПК-6	Способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
ПК-15	Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с изучением концептуальных основ и понимания природы организационных изменений, основных этапов процесса инициирования необходимых преобразований, а также содержанием методов организационных преобразований и тактики внедрения изменений с учетом определения их специфики.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме устного опроса, выполнения домашнего задания (решение задач) и промежуточный контроль в форме зачета.



УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала ФГБОУ ВО «СамГУ»
в г. Белеее Республики Башкортостан

Л.М. Инаходова
26 мая 2022 г.

Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины (модуля)

Б1.В.01.12 Управление изменениями

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса»

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

40) Пункт 3 Фондов оценочных средств п. 3.2 Формы промежуточной аттестации дополнить разделом «Типовые задания для проведения промежуточной аттестации».

Разработчик дополнений и изменений:

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

(подпись)

И.З. Галиуллин
(ФИО)

Дополнения и изменения рассмотрены и одобрены на заседании кафедры
26 мая 2022 г., протокол № 4.

Заведующий кафедрой

(подпись)

А.А. Цынаева
(ФИО)

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

Компетенции

ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

ПК-15 умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

Номер задания	Содержание вопроса	Компетенция	Время выполнения задания, МИН
1	Цикличность процесса нововведений: А) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений; Б) дает толчок для появления целого ряда нововведений. В) обеспечивает возможность осуществления маневров, поощрение предприимчивости.	ПК-6	2
2	Назовите основные формы сопротивления изменениям	ПК-6	2
3	Какая форма инновационного процесса означает отделение функции создания и производства новшества от функции его потребления: А) простой внутриорганизационный (натуральный); Б) простой межорганизационный (товарный); В) расширенный	ПК-6	2
4	Проводник изменений — это А) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений Б) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений В) человек или группа, отвечающая за проведение изменений Г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений	ПК-6	2
5	В каких случаях используется переговорная стратегия организационных изменений?	ПК-6	2
6	Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это ... проекта. А) этапы Б) стадии В) фазы	ПК-15	2
7	Проект отличается от процессной деятельности тем, что ... Варианты ответа: А) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием Б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению В) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда Г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления	ПК-15	4
8	Определите последовательность процессов определения целей и задач Варианты ответа: А) Структурирование Б) Фиксация В) Формулирование	ПК-15	4

	Г Согласование		
9	Инвестиции в проект целесообразны в том случае, если период окупаемости ...	ПК-15	4
10	Идентификация риска это: А) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия Б) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик В) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты	ПК-15	4
11	Какие риски могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль?	ПК-15	2
12	Вид риска, к которому относится разрыв контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент: А) экономический Б) предпринимательский В) политический	ПК-15	2
13	Как называется подвид экологического риска, к которому можно отнести вероятность потерь, вызванных спецификой климатических условий, а также наличием природных ресурсов?	ПК-15	2
15	Чем измеряется величина или степень риска: А) средним ожидаемым значение Б) изменчивостью возможного результата В) оба варианта верны	ПК-15	2
16	Выделите метод оценки риска, используемый в ситуациях, когда принимаемые решения сильно зависят от принятых ранее и определяют сценарии дальнейшего развития событий: А) имитационное моделирование Б) вероятностный метод В) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости Г) построение дерева решений Д) анализ чувствительности Е) метод сценариев	ПК-15	4
17	Что выступает объектом управления рисками?	ПК-15	4
18	Анализ риска подразумевает под собой следующее: А) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия Б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты В) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик	ПК-15	4
19	На что направлен механизм диверсификации рисков?	ПК-15	2
20	Утверждение о том, что «чем выше степень риска при осуществлении хозяйственной операции, тем выше уровень планируемых от этой операции доходов» отражает смысл... А) закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов Б) закона неизбежности риска В) закона сочетания потенциальных потерь и выгод	ПК-15	4
21	Риски, в результате реализации которых предприятию грозит потеря прибыли, называются ...	ПК-15	4

22	К какой группе методов управления рисками относится страхование?	ПК-15	2
23	<p>Величина коэффициента риска в пределах от 0,3 до 0,6 характеризует:</p> <p>А) Минимальный уровень риска;</p> <p>Б) Допустимый уровень риска;</p> <p>В) Высокий уровень риска;</p> <p>Г) Недопустимый уровень риска.</p>	ПК-15	4
24	Оптимальным количеством экспертов при проведении экспертизы, если она не является анонимной и решение вырабатывается экспертами совместно, является	ПК-15	2
25	<p>К основным правилам риск-менеджмента относят...</p> <p>А) Максимум выигрыша, оптимальная колеблемость результата, оптимальное сочетание выигрыша и величины риска;</p> <p>Б) Оптимальное сочетание выигрыша и величины риска, учет субъективных особенностей руководителя при принятии рискованных решений;</p> <p>В) Наибольшая колеблемость результата, максимум выигрыша.</p>	ПК-15	4