

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»
в г. Губкине Белгородской области (ГФ НИТУ «МИСИС»)

рабочая программа утверждена
решением Ученого совета
ГФ НИТУ «МИСИС»
от «24» июня 2023 г.
протокол № 5

Рабочая программа дисциплины Управление изменениями

Закрепленная кафедра	<u>Кафедра горного дела</u>
Направление подготовки	<u>21.05.04 Горное дело</u>
Специализация	<u>Обогащение полезных ископаемых</u>
Квалификация	<u>Горный инженер (специалист)</u>
Форма обучения	<u>Очная</u>
Общая трудоемкость	3 ЗЕТ

Часов по учебному плану	<u>108</u>
в том числе:	
аудиторные занятия	<u>36</u>
самостоятельная работа	<u>72</u>
часов на контроль	<u>0</u>
Семестр(ы) изучения	<u>8</u>


Формы контроля:
зачет

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр	8		Итого
	УП	РП	
Вид занятий			
Лекции	18	18	18
Практические	18	18	18
Итого ауд.	36	36	36
Сам. работа	72	72	72
Часы на контроль	-	-	-
Итого:	108	108	108

Год набора 2023

Программу составил:
Казанцев Антон Александрович, доцент, к.т.н.
Должность, уч.ст., уч.зв ФИО полностью


_____ *подпись*

Рабочая программа дисциплины
Управление изменениями

разработана в соответствии с ОС ВО:
Самостоятельно устанавливаемый образовательный стандарт высшего образования – уровень специалитета федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» по специальности 21.05.04 Горное дело (приказ от «02» апреля 2021 г. № 119 о.в.)

Выпуск 3:
от 2 апреля 2021 г. № 119 о.в.

Составлена на основании учебного плана 2023 года набора:
21.05.04 Горное дело, Обогащение полезных ископаемых, утвержденного Ученым советом ГФ НИТУ «МИСИС» 23.06.2023 г., протокол №5.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры
горного дела
наименование кафедры

Протокол от «08» июня 2023 г. № 6


Зам. зав. кафедрой ГД


_____ *подпись*

А.А. Казанцев
И.О. Фамилия

«08» июня 2023 г.

Руководитель ОПОП ВО
Зам. зав. кафедрой ГД, к.т.н.


_____ *подпись*

А.А. Казанцев
И.О. Фамилия

«08» июня 2023 г.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ

Цель дисциплины – формирование у обучающихся знаний и умений в сфере анализа процессов, происходящих в организациях, и управления изменениями этих процессов.

Задачи дисциплины:

1. Понимание особенностей функционирования организации в современных условиях;
2. Освоение нетрадиционных подходов к анализу деятельности организаций;
3. Осознание роли корпоративной культуры как ключевого элемента в управлении современной организацией;
4. Изучение методов планирования и проведения изменений в организации.

2. МЕСТО В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Часть ОПОП ВО (базовая, вариативная)		Базовая
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающихся – предшествующие дисциплины (модули), практики и НИР	
2.1.1	Управление проектами	
2.1.2	Экономика и менеджмент горного производства	
2.2	Дисциплины (модули), практики и НИР, для которых необходимо освоение данной дисциплины – последующие дисциплины (модули), практики и НИР	
2.2.1	Производственная практика по получению профессиональных умений и навыков - 4	
2.2.2	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты	

3. ИНДИКАТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, СОВМЕЩЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

УК-2: Способен собирать и интерпретировать данные и принимать решение в сложных ситуациях в рамках своей деятельности, умение обосновывать принятые решения, управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Знать: 3-1. Основные инструменты управления изменениями.

Уметь: У-1. Формулировать цели, ради которых планируются изменения в организации.

Владеть навыком: Н-1. Решения нестандартных ситуаций (ситуаций, в которых нет единого правильного решения).

УК-3: Способен эффективно обмениваться информацией, идеями, проблемами и решениями с инженерным сообществом и обществом в целом, организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Знать: 3-1. Теоретические основы управления изменениями

Уметь: У-1. Составлять план мероприятий по внедрению изменений в организации

Владеть навыком: Н-1. Анализа процессов, происходящих в организации, формулировки выводов.

УК-10: Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности на основе знаний по экономическим, организационным и управленческим вопросам в производственном и деловом контексте.

Знать: 3-1. Принципы функционирования организации.

3-2. Структуру корпоративной культуры, методы ее исследования.

3-3. Основные методы целеполагания в процессе управления временем.

Уметь: У-1. Планировать изменения в организации

У-2. Применять основные принципы и методы планирования и организации времени на личном и корпоративном уровне.

Владеть навыком: Н-1. Анализа деятельности организаций.

Н-2. Планирования личных целей и расставлять приоритеты.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ						
Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр	Кол-во часов	Компетенции	Литература	Примечание
1	Аудиторная работа	8	36			
1.1	Введение. Организационные изменения. /лекция/	8	1,5	УК-3, 3-1	Л 1.1	
1.1.1	Выполнение тестового задания №1 «Входной контроль»	8	0,5	УК-2, У-1, Н-1	Л 1.1	
1.2	Тема 1. Смысл и общие свойства глубоких изменений. Что такое глубокие изменения. Скачкообразность. Откуда приходит будущее. Положительные и отрицательные стороны глубоких изменений. Ментальные модели.	8	3,5	УК-3, 3-1	Л 1.1	
1.2.1	Выполнение тестового задания №2 «Типология организационных изменений».	8	0,5	УК-2, У-1, Н-1	Л 1.1	
1.3	Тема 2. Современная организация и её окружающая среда Организация как открытая система. Взаимодействие организации с окружающей средой. Причины внимания к организационным изменениям. Изменения, происходящие в глобальной среде бизнеса	8	3	УК-3, 3-1 УК-10, 3-1	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.3.1	Решение кейса «Справедливое наказание или имидж – чем пожертвовать?»	8	1	УК-2, Н-1	Л 1.1	
1.4	Тема 3. Модели организаций Модели организации. Метафорический подход к моделированию организаций. Использование моделей для анализа деятельности организации	8	3,5	УК-10, 3-1	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.4.1	Выполнение тестового задания №3 «Системный подход к управлению изменениями»	8	0,25	УК-2, У-1, Н-1	Л 1.1	
1.4.2	Решение кейса «Производство часов в Швейцарии»	8	0,25	УК-2, У-1, Н-1	Л 1.1	
1.5	Тема 4. Проведение глубоких изменений Общая схема глубоких изменений. Организационное консультирование при проведении глубоких изменений. Способы определения исходного состояния организации. Причины отказа от глубоких изменений.	8	4	УК-2, 3-1.	Л 1.1	
1.5.1	Выполнение тестового задания №4 «Общая схема глубоких изменений»	8	0,25	УК-2, 3-1.	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.5.2	Выполнение тестового задания №5 «Жизненный цикл организации»	8	0,25	УК-2, 3-1.	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.5.3	Решение кейса «Бег на месте»	8	0,25	УК-2, У-1, Н-1. УК-3, Н-1	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.5.4	Решение кейса «Ювелирная сеть»	8	0,25	УК-2, У-1, Н-1. УК-3, Н-1	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.5.5	Решение кейса «Рассказ начальника»	8	0,5	УК-2, У-1, Н-1. УК-3, Н-1	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.5.6	Решение кейса «Ценный сотрудник»	8	0,5	УК-2, У-1, Н-1. УК-3, Н-1 УК-10, Н-2	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.6	Тема 5. Изменение стратегии Прямое и контекстное планирование	8	2	УК-2, 3-1.	Л 1.1	
1.7	Тема 6. Корпоративная культура Понятие о корпоративной культуре. Уровни корпоративной культуры. Примеры типов корпоративной культуры. Функции корпоративной культуры: самоидентификация организации, источник «здорового смысла», источник коллективной преданности делу, сохранение социальной стабильности. Диалектика корпоративной культуры. Методы диагностики корпоративной культуры. Проблемы формирования	8	3	УК-10, 3-2	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	

	корпоративной культурой и управления ею					
1.7.1	Решение кейса «Бизнес требует перемен»	8	2	УК-10, У-1, Н-1, Н-2	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.7.2	Решение кейса «На здоровье»	8	0,5	УК-10, У-2, Н-1	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.7.3	Решение кейса «Ложка дегтя»	8	0,5	УК-10, У-2, Н-1	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.8	Тема 7. Роль лидера при проведении глубоких изменений Понятие об управлении изменениями. Типичные ошибки при реализации изменений. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание - движение - замораживание. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления. Гарвардская схема изменений. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения. Понятия о переходном и преобразующем лидерстве. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений	8	2	УК-2, 3-1	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.9	Тема 8. Модели организационных изменений Понятие об управлении изменениями. Типичные ошибки при реализации изменений. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание - движение - замораживание. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления. Гарвардская схема изменений. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения. Понятия о переходном и преобразующем лидерстве. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений	8	2	УК-2, 3-1	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
1.10	Выполнение итогового задания	8	4	УК-10, У-1, У-2, Н-1, Н-2	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	
2	Самостоятельная работа студента	8	72			
2.1	Темы для самостоятельной проработки: - особенности управления организационными изменениями; - жизненный цикл организации и проблема изменений; - реакция на изменения и природа сопротивления переменам; - адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений; - модель вовлеченности и сопротивления изменениям; - изменения как основа организационного развития; - тенденции развития и методы совершенствования организационных структур; - факторы и направления организационного развития; - кризис как предпосылка организационного развития; - стратегическое поведение и режимы организационных изменений; - постановка задачи на реорганизацию компании; - принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений; - разработка Положения об организационной структуре компании.	8	60	УК-2, УК-3, УК-10	Л 1.1, Л 1.2 Л 2.1	

	Сценарий реструктуризации управления компанией.					
2.2	Подготовка к контрольным мероприятиям (3x4 часа)	8	12			

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Контрольные вопросы для текущего контроля успеваемости

Вопросы для проверки знаний

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
3. Особенности управления организационными изменениями.
4. Трехэтапная модель К. Левина проведения организационных изменений.
5. Основные виды изменений в организациях.
6. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
7. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам.
8. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.
9. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.
10. Изменения как основа организационного развития.
11. Методы и инструменты проведения организационных изменений.
12. Инновационный подход к организационному развитию.
13. Цели и стратегия организационных изменений.
14. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
15. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
16. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений.
17. Реинжиниринг в организации бизнеса.
18. Рыночная ориентация и фаза обновления в преобразовании бизнеса.
19. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
20. Мотивация организационных изменений.
21. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
22. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.
23. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации.
24. Особенности проектирования организации.
25. Создание команд как основа организационной адаптации.
26. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур.
27. Факторы и направления организационного развития.
28. Кризис как предпосылка организационного развития.
29. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений.
30. Постановка задачи на реорганизацию компании.
31. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
32. Разработка Положения об организационной структуре компании.
33. Сценарий реструктуризации управления компанией.

Кейсы для формирования умений и навыков

Columbus case

Исходные данные

1. Наиболее образованные люди того времени знали, что земля круглая.
2. Колумб был опытный итальянский мореплаватель, уже открывший несколько островов в Индийском и Тихом океанах (map maker).
3. Колумб искал кратчайший путь для выгодной мировой торговли (с восточными странами, Индией).
4. Никто не хотел инвестировать его путешествие, потому что оно казалось слишком рискованным.
5. Испанская королева Изабелла дала Колумбу 4 корабля.

Что произошло?

1. Изнуренный тяжелым трудом и болезнями Колумб высадился на Карибских островах (не в Индии!).
2. Он не нашёл кратчайшего пути к мировой торговле и сокровищ.
3. Экипаж взбунтовался.
4. Три корабля утонули.
5. По возвращении в Испанию он был посажен в тюрьму.
6. Он открыл новую землю, показал возможность достичь этой земли и вернуться обратно.

Конец истории

1. Продолжая верить в свой инновационный подход, Колумб сумел через несколько лет, будучи стариком, вернуться в Новый свет на 17 кораблях.
2. Колумб и его люди поработили туземцев (индейцев) и заставили их работать на испанскую корону.
3. Колумб умер в нищете, так как он не смог доказать, что его знания и открытия могут принести большую выгоду.

Мораль

1. Ищи новые пути, если не знаешь будущего.
2. Будь настойчив.
3. Точных данных о будущем или неизведанном не бывает.
4. Ошибки неизбежны.
5. Именно твой (любой) возраст является лучшим для изменений.

История о крокодиловой реке.

Инструкция: прочитайте следующую историю и проранжируйте ее участников, поставив на первое место того, чье поведение Вы считаете наиболее предосудительным, а на пятое место, того, чье поведение на Ваш взгляд в наименьшей степени достойно порицания. Объясните причины такого расположения.

В одном городке жила-была девушка по имени Абигайль, которая любила парня по имени Грегори. Они жили на разных берегах реки, которая была полна крокодилов. В один из дней Абигайль очень захотела встретиться с Грегори, но, к сожалению, накануне мост через реку был смыт вследствие длительных ливней. Абигайль пошла к человеку по имени Синбад, у которого была лодка, и попросила его перевезти ее через реку. Тот сказал, что с удовольствием выполнит ее просьбу, если она перед этим согласится лечь с ним в постель. Абигайль резко отказалась и пошла к подруге по имени Вонна, чтобы поделиться с ней своей проблемой и попросить совета. Но Вонна сказала, что у неё полно своих проблем, и ей нет до всего этого никакого дела. Абигайль подумала, что у неё нет выбора, и согласилась на предложение Синбада. Синбад, в свою очередь, выполнил своё обещание и, переспав с Абигайль, перевёз её через реку к Грегори. Когда Абигайль рассказала Грегори о том, как ей удалось перебраться через реку, Грегори с презрением прогнал её прочь. Отвергнутая и удручённая Абигайль пошла к своему другу Слагу и пожаловалась ему на свою беду. Слаг пожалел Абигайль, нашёл Грегори и набил ему морду. Когда солнце садилось за горизонт, жители городка слышали весёлый смех Абигайль.

Позиция Имя

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Контроль качества.

Некий российский машиностроительный заводик отхватил подряд у буржуйского автомобильного производства, которое требовалось максимально локализовать. Подряд состоял в производстве некой железки. Буржуи, надо сказать, прекрасно знакомы с реалиями нашего машиностроения, поэтому конвейер подрядчика снабдили на выходе лазерным объемным сканером, который не давал отгружать брак. Наша задача заключалась в том, чтобы чуток подкрутить софтинку на базе Websphere MQ, которая обрабатывала данные от сканера и складывала их по Интернету в буржуйский SAP.

Явившись в цех и прицепившись к сканеру, мы узрели неких мужчин, одетых в спецовку, и совершавших судорожные челночные перебежки от сканера к конвейеру и обратно. Это были слесари по обману системы контроля качества. У них было некоторое количество эталонных деталей, которые заведомо проскакивали через сканер. И, чтобы обмануть счетчик, через сканер пропускались, раз за разом, именно эти детали, а в отгрузку шло то, что получилось.

Более того, как выяснилось, на складе имелся недельный объем эталонной готовой продукции, который руками подкладывался на конвейер, когда приезжал контроль качества от заказчика. Долго враги не могли понять, где же скрылась проблема, и сканер меняли трижды. В очередной наш приезд на настройку нового сканера, мы обнаружили, что буржуйские сволочи снабдили конвейер дополнительной железкой – приклеивалкой RFID меток. Не прошло и месяца, как команда слесарей по обману была доукомплектована взводом переклеивальщиков с парогенераторами.

Консерватория.

Консерватория, аспирантура, мошенничество, афера, суд, Сибирь.

Консерватория, частные уроки, еще одни частные уроки, зубные протезы, золото, мебель, суд, Сибирь.

Консерватория, концертмейстерство, торговый техникум, зав. производством, икра, крабы, валюта, золото, суд, Сибирь.

Может, что-то в консерватории подправить?

Перечень работ, выполняемых в процессе изучения дисциплины

1. Выполнение тестового задания №1 «Входной контроль»
2. Выполнение тестового задания №2 «Типология организационных изменений»
3. Решение кейса «Справедливое наказание или имидж – чем пожертвовать?»
4. Выполнение тестового задания №3 «Системный подход к управлению изменениями»
5. Решение кейса «Производство часов в Швейцарии»
6. Выполнение тестового задания №4 «Общая схема глубоких изменений»
7. Выполнение тестового задания №5 «Жизненный цикл организации»
8. Решение кейса «Бег на месте»
9. Решение кейса «Ювелирная сеть»
10. Решение кейса «Рассказ начальника»
11. Решение кейса «Ценный сотрудник»
12. Решение кейса «Бизнес требует перемен»
13. Решение кейса «На здоровье»
14. Решение кейса «Ложка дегтя»
15. Выполнение итогового задания

Оценочные материалы (оценочные средства), используемые для экзамена

Экзамен по дисциплине не предусмотрен

Методика оценки результатов обучения по дисциплине

- Требования к оцениванию в соответствии с учебным планом: зачет в 8-м семестре.
- Система оценивания, используемая преподавателем для текущей оценки успеваемости - балльно-рейтинговая:
 - посещение занятий с дискуссией по темам занятия – 0,5 балла за 1 занятие (всего 18 занятий), итого не более 9 баллов;
 - выполнение тестовых заданий - не более 33 баллов:
 - Тестовое задание 1 - не более 5 баллов;
 - Тестовое задание 2 - не более 8 баллов;
 - Тестовое задание 3 - не более 12 баллов;
 - Тестовое задание 4 - не более 5 баллов;
 - Тестовое задание 5 - не более 3 баллов;
 - решение ситуации (практических работ) - не более 58 баллов:
 - Справедливое наказание или имидж – чем пожертвовать? - не более 5 баллов;
 - Производство часов в Швейцарии - не более 3 баллов;
 - Бег на месте - не более 9 баллов;
 - Ювелирная сеть - не более 3 баллов;
 - Рассказ начальника - не более 8 баллов;
 - Ценный сотрудник - не более 5 баллов;
 - Бизнес требует перемен - не более 5 баллов;
 - На здоровье - не более 5 баллов;
 - Ложка дегтя - не более 5 баллов;
 - Итоговое задание - не более 10 баллов;
- Система получения дополнительных баллов:
 - подготовка публикации на конференцию в рамках материала изучаемого курса с очным выступлением – 20 баллов, без выступления – 10 баллов.
 - подготовка рефератов по темам разделов дисциплины - по 5 баллов за каждый.
- Условие получения зачета по дисциплине – наличие не менее 60 баллов семестровой работы.

**6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
(МОДУЛЯ, ПРАКТИКИ, НИР)**

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1 Основная литература

Обозначение	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
-------------	---------------------	----------	------------	-------------------

Л 1.1	Блинов, А.О.	Управление изменениями: учебник	Университетская библиотека ONLINE http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215	– Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. ISBN 978-5- 394-03539-5
Л 1.2	Понуждаев, Э.А.	Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие	Университетская библиотека ONLINE http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819	Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с. : ил., табл. ISBN 978-5-4499- 1455-2.
6.1.2 Дополнительная литература				
Обозначение	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л 2.1	Москвин, С.Н.	Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях: монография	Университетская библиотека ONLINE http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229598	Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2011. – 99 с. ISBN 978-5- 7638-2087-4
6.1.3 Методические материалы				
Обозначение	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»				
Э 1	www.google.ru			
Э 2	https://lms.misis.ru/courses/20809			
Э 3				
6.3. Перечень программного обеспечения				
П 1	Office Professional Plus 2016			
П 2				
6.4. Перечень информационных справочных систем и профессиональных баз данных				
И 1				
И 2				

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ, ПРАКТИКИ, НИР)

7.1	Не специализированная аудитория для проведения лекционных и практических занятий Используемое оборудование: компьютер с установленным ПО Windows Professional 10, Office Professional Plus 2016, проектор, экран.
-----	--

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Очень небольшое количество занятий представляют собой лекции в традиционном понимании этого слова. Основная часть занятий представляет собой комбинацию лекции и семинара и строится по следующей схеме: короткая (не более 30 минут) лекция преподавателя, затем ответы преподавателя на студенческие вопросы и обсуждение прослушанного материала. Активное участие студентов в обсуждении является одним из элементов их рейтинговой оценки. Кроме того, в ходе обсуждения активно используются кейсы, иллюстрирующие обсуждаемые вопросы.