

Документ подписан простой электронной подписью.
 Информация о владельце:
 ФИО: ПАНОВ Юрий Петрович
 Должность: Ректор
 Дата подписания: 14.11.2023 10:33:56
 Уникальный программный ключ:
 e30ba4f0895d1683ed43800960e77389e6cbff62

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе"

(МГРИ)

Управление изменениями рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **Производственного и финансового менеджмента**

Учебный план vb380302_23_VMO23.plx
 Направление подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Квалификация **Бакалавр**

Форма обучения **очно-заочная**

Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 108

в том числе:

аудиторные занятия 50,35

самостоятельная работа 30,65

часов на контроль 27

Виды контроля в семестрах:
 экзамены 7

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
Неделя	16 5/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	24	24	24	24
Практические	24	24	24	24
Иные виды контактной работы	2,35	2,35	2,35	2,35
В том числе инт.	2	2	2	2
Итого ауд.	50,35	50,35	50,35	50,35
Контактная работа	50,35	50,35	50,35	50,35
Сам. работа	30,65	30,65	30,65	30,65
Часы на контроль	27	27	27	27
Итого	108	108	108	108

Москва 2023

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
1.1	Цели изучения дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ» является понимание обучающимися значения и роли организационных изменений в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и создание информационно-методической основы, способствующей принятию будущими специалистами эффективных решений при проведении изменений в организации, деятельность которой осуществляется в области разведки и разработки минерального сырья. Тематика учебной дисциплины охватывает основные вопросы, с которыми приходится сталкиваться организациям в ходе проведения управленческих изменений: необходимость изменений, сопротивление изменениям, подходы к реструктуризации компаний, трансформация организационной культуры, реинжиниринг и бизнес-консультирование. В процессе изучения учебной дисциплины предполагается подготовить обучающихся к принятию целесообразных управленческих решений в области модификации организационной структуры компании, её корпоративной культуры; мотивации работников; стратегических компонентов реструктуризации. В ходе обучения обучающийся должен обрести навыки решения таких управленческих задач, как адаптация управленческих решений к требованиям внешней среды, создание программы изменений, организационное структурирование компании и его модификация, преодоление психологического сопротивления персонала, избрание модели выбора стратегии развития организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
Цикл (раздел) ОП:	
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:
2.1.1	Управление рисками
2.1.2	Экономика предприятия
2.1.3	Цифровая трансформация архитектуры предприятий
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:
2.2.1	Государственная итоговая аттестация (выполнение и защита выпускной квалификационной работы)

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
УК-1: Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	
Знать:	
Уровень 1	принципы и методы поиска, анализа и синтеза информации, применяя системный подход для решения поставленных задач
Уровень 2	механизмы поиска, с применением принципов системного подхода и синтеза информации для решения поставленных задач
Уметь:	
Уровень 1	осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применяя системный подход для решения поставленных задач
Уровень 2	пользоваться инструментарием поиска, анализа и синтеза информационных ресурсов с применением для решения поставленных задач системного подхода
Владеть:	
Уровень 1	научной методикой эффективности поиска и синтеза информации, применяя системный подход для решения поставленных задач
Уровень 2	инструментальными, программно-техническими средствами поиска и синтеза информации для решения поставленных задач с применением системного подхода

ПК-4: Способен анализировать, обосновывать и осуществлять выбор решения	
Знать:	
Уровень 1	методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа
Уровень 2	организационно-управленческие решения, программы организационных изменений и способы систематизации, анализа и хранения собранной бизнес-информации
Уметь:	
Уровень 1	определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа
Уровень 2	находить организационно-управленческие решения и определять зависимость элементов изменений
Владеть:	
Уровень 1	оценкой ресурсов, необходимых для реализации решений
Уровень 2	механизмом оценивания имеющихся ресурсов для принимаемых изменений в организациях минерально-сырьевого комплекса

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен

3.1	Знать:
3.1.1	- организационно-управленческие решения;
3.1.2	- аспекты корпоративной социальной ответственности;
3.1.3	- программы организационных изменений;
3.1.4	- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
3.2	Уметь:
3.2.1	- участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям;
3.2.2	- учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;
3.2.3	- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
3.2.4	- находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.
3.3	Владеть:
3.3.1	- методами управления изменениями;
3.3.2	- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций минерально-сырьевого комплекса.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
	Раздел 1. Управление изменениями						
1.1	Изменения как естественный элемент управления предприятием МСК /Лек/	7	6	УК-1 ПК-4	Л1.2 Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.2 Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	0	
1.2	Изменения как естественный элемент управления предприятием МСК /Пр/	7	6	УК-1 ПК-4	Л1.2 Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.2 Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	0	
1.3	Изменения как естественный элемент управления предприятием МСК /Ср/	7	10	УК-1 ПК-4	Л1.2 Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.2 Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	0	
1.4	Взаимодействие персонала и менеджмента в процессе проведения изменений. /Лек/	7	10	УК-1 ПК-4	Л1.2 Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.2 Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	0	
1.5	Взаимодействие персонала и менеджмента в процессе проведения изменений. /Пр/	7	10	УК-1 ПК-4	Л1.2 Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.2 Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	2	Лекция с разбором конкретных ситуаций Использование моделей К.
1.6	Взаимодействие персонала и менеджмента в процессе проведения изменений. /Ср/	7	10	УК-1 ПК-4	Л1.2 Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.2 Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	0	

1.7	Цели, инструменты и подходы к управлению организационными изменениями /Лек/	7	8	УК-1 ПК-4	Л1.2 Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.2 Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	0	
1.8	Цели, инструменты и подходы к управлению организационными изменениями /Пр/	7	8	УК-1 ПК-4	Л1.2 Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.2 Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	0	
1.9	Цели, инструменты и подходы к управлению организационными изменениями /Ср/	7	10,65	УК-1 ПК-4	Л1.2 Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.2 Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	0	
1.10	Иные виды контактной работы /ИВКР/	7	2,35	УК-1 ПК-4	Л1.2 Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.2 Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7	0	

5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

5.1. Контрольные вопросы и задания

Контрольные вопросы для подготовки к промежуточной аттестации:

- Основные этапы эволюции управленческой мысли, отражающие нарастание влияния нестабильной внешней среды.
- Использование матрицы «рост-доля рынка» БКГ с целью обоснования стратегии изменений в организации.
- Использование матрицы «МакКинзи» с целью обоснования стратегии изменений в организации.
- Жизненный цикл развития организации по модели Л. Данко: этапы развития, краткая характеристика этапов.
- Этапы и кризисы развития организации по Л. Грейнеру.
- Схема функционирования организации как открытой системы. Поясните понятия «вход», «выход», «внешняя среда», «обратная связь».
- Какие структурные характеристики организации Вам известны?
- Какие контекстные характеристики организации Вам известны?
- В чем заключается ситуационный подход в управлении организацией? Приведите этапы использования ситуационного подхода.
- Что такое организационные переменные? Какова их роль в управлении организационными изменениями?
- Что такое организационные переменные? Перечислите важнейшие внутренние переменные организации. Перечислите важнейшие переменные внешней среды.
- Каковы важнейшие особенности внешней среды организации в современном мире?
- Какие внешние организационные переменные относят к группе переменных прямого воздействия на организацию? Какие внешние организационные переменные относят к группе переменных косвенного воздействия на организацию?
- Роль внешней среды в управлении организационными изменениями. Направления анализа внешней среды: факторы воздействия и компоненты анализа.
- Роль анализа факторов внутренней среды организации для процесса организационных изменений. Области и объекты анализа сильных и слабых сторон организации.
- Модель процесса успешного проведения изменений Л. Грейнера.
- Каковы причины сопротивления изменениям со стороны работников? Какие методы могут использоваться для преодоления сопротивления изменениям?
- Классификация сопротивления персонала организационным переменам. Формы сопротивления.
- Классификация организационно-экономических изменений по глубине: ранг глубины изменений, характеристика изменений, примеры.
- Классификация организационных изменений по различным признакам.
- Каковы основные положения теории кризисов? В чем состоит положительная роль кризиса для процесса проведения изменений?
- Какие меры по управлению кризисной ситуацией может принимать организация на своем уровне?
- Кривая реакции персонала на проводимые изменения.
- Динамика отношения персонала к изменениям: «кривая перемен».
- Модель проведения изменений К. Левина.
- Технология профилактики сопротивления изменениям со стороны персонала предприятия.

27. Технология преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала предприятия.
28. Что такое организационное развитие? (Определение организационного развития У. Френча и С. Белла). Суть организационного развития.
29. Каковы основные положения организационного развития (подход У. Френча и С. Белла)?
30. Приведите предпосылки и ценности, лежащие в основе организационного развития.
31. Что такое участие в организационном развитии (ОР)? Приведите виды участия в ОР.
32. Что такое бизнес-процесс? Понятие, сущность реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии.
33. Ключевые особенности реинжиниринга бизнес-процессов, отличающие его от других способов проведения организационных изменений.
34. Каковы ситуации, в которых целесообразно применение реинжиниринга бизнес-процессов при реализации программы изменений в организации?
35. Универсальная модель реинжиниринга функциональной структуры организации.
36. Преимущества и недостатки реинжиниринга.
37. Опишите три вида общих потребностей, характерных для рабочего коллектива, как формальной группы. Модель «трех кругов».
38. Функции группы: а) функции выполнения задач группы; б) функции, направленные на поддержание отношений в группе.
39. Координатная сетка управления группой Р. Блейка и Д. Моутона.
40. «Пирамида потребностей» А. Маслоу, её применение в управлении коллективами.
41. Методы проведения изменений: применение власти, переподготовка специалистов, разумные расчеты. Их сущность и отличия.
42. Что такое стратегия изменений? Какие факторы определяют выбор стратегии?
43. Вовлечение сотрудников в программу проведения изменений как важнейший метод преодоления сопротивления при реализации стратегии изменений. Схема степени и форм вовлечения в изменения.
44. Основные виды стратегий изменений. Подходы и способы реализации.
45. Использование линии стратегического континуума для избрания стратегии изменений: критерии и факторы, определяющие положение стратегии в стратегическом континууме.
46. Командные роли: личностные качества и возможные недостатки, присущие каждой роли.
47. Роль консультирования в процессе проведения организационных изменений.
48. Три типа социокультурных элементов.
49. Модель силового поля.
50. Модель «EASIER».

Задания для текущего контроля представлены в Приложении 1.

5.2. Темы письменных работ

К письменным работам по дисциплине «Управление изменениями» относятся рефераты, тестовые задания. Примерные темы рефератов:

1. Инновационный подход к организационному развитию.
2. Трехэтапная модель проведения организационных изменений Курта Левина.
3. Этические проблемы применения методов преодоления сопротивления персонала.
4. Изменения как основа организационного развития.
5. Цели и стратегия организационных изменений.
6. Значение бизнес-консультирования в проведении реорганизации.
7. Подготовка персонала к организационным изменениям.
8. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений.
9. Реинжиниринг в организации бизнеса.
10. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
11. Проблемы развития корпоративной культуры российских сырьевых компаний.
12. Современные тенденции развития организационных структур.
13. Влияние НТП на трансформацию методов управления геологоразведочными/горными предприятиями.
14. Кризис как предпосылка организационного развития.
15. Моделирование стратегии развития организации.
16. Методология консультирования реорганизации.
17. Использование методов управленческой психологии в проведении организационных изменений.
18. Создание команд как основа организационной адаптации.
19. Перспективные подходы к реструктуризации управления компаний.
20. Менеджмент организации в изменяющемся мире (на примере МСК).
21. Развитие новых навыков, опыта и компетенции у сотрудников организации в ходе организационной трансформации.
22. Изменения в организации: системный взгляд.
23. Философия корпоративного бизнеса: современный взгляд на российские сырьевые компании.
24. Факторы и направления организационного развития.
25. Взаимосвязь Структура–Организационная культура–Стратегия в процессе реорганизации компании.
26. Разработка Положения об организационной структуре компании.
27. Структурные изменения в российских компаниях как отражение методов отраслевого управления в современном МСК.

Темы эссе:

1. Взаимосвязь законов теории организации, конкретной ситуации в бизнесе с избираемой компанией стратегией.
2. Особенности стратегии роста малых и средних предприятий.
3. Особенности стратегии роста крупных предприятий
4. Организационная культура как инструмент организационных изменений
5. Методы снятия сопротивления изменениям
6. Причины сопротивления изменениям и методы их устранения
7. Объективистский подход к организационным изменениям

Темы докладов

1. Реинжиниринг бизнес-процессов
2. Модели управления изменениями
3. Роль руководителя при проведении организационных изменений.
4. Способы эффективной реализации организационных изменений
5. Внешний и внутренний консалтинг в организации
6. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль.
7. Экспертное и процессное консультирование
8. Процессное консультирование при организационных изменениях в компании.
16. Консультирование в организации: экспертное, процессное, обучающее
9. Причины сопротивления персонала организационным изменениям
10. Проблемы развития корпораций в России
11. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями
20. Методы управления организационным развитием
12. Этапы управления организационными изменениями
13. Закрепление организационных изменений
14. Участие персонала в проведении организационных изменений
15. Проблемы и сложности при проведении организационных изменений
16. Социокультурные характеристики при проведении изменений организации
17. Проблемы участия в проведении изменений в организациях
18. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
19. Лидерство как стиль проведения организационных изменений
20. Компетентность руководителей для проведения изменений
21. Управление проектами как способ развития организации
22. Управления изменениями в малом бизнесе.

5.3. Оценочные средства

Рабочая программа дисциплины «Управление рисками» обеспечена оценочными средствами для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, включающими контрольные вопросы для проведения промежуточной аттестации, критерии оценивания учебной деятельности обучающихся по балльно-рейтинговой системе, примеры заданий для практических занятий, билеты для проведения промежуточной аттестации.

Все оценочные средства представлены в Приложении 1.

5.4. Перечень видов оценочных средств

Оценочные средства разработаны для всех видов учебной деятельности студента – лекций, практических занятий, самостоятельной работы и промежуточной аттестации.

Оценочные средства представлены в виде:

средств текущего контроля: Собеседование, реферат, эссе, тесты, вопросы для самопроверки;
 средств итогового контроля – промежуточной аттестации: экзамена в 7 семестре.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Блинов А. О., Угрюмова Н. В.	Управление изменениями: учебник для бакалавров	Москва: Дашков и К, 2017
Л1.2	Под ред. Т.Ю. Ивановой	Управление изменениями	М.: КНОРУС, 2014

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Е.Л. Гольдман, З.М. Назарова, А.А. Маутина и др.	Экономика геологоразведочных работ	М.: Руда и металлы, 2000
Л2.2	Калинин А.Г., Косьянов В.А., Лисов В.И., Власюк В.И., Карпиков А.П.	Геологоразведочное дело: учебно-справочное пособие	М.: ЦентрЛитНефтеГаз, 2018

6.1.3. Методические разработки			
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
ЛЗ.1	Л.П. Рыжова, В.Н. Абрамов, А.М. Курчик, Д.В. Бондаренко.- МГРИ-РГГРУ. Институт экономико-правовых основ недропользования (ИЭПОН). Кафедра экономики МСК	Менеджмент горнотранспортного предприятия [Электронный ресурс МГРИ] : учебное пособие	М.: МГРИ-РГГРУ, 2018
ЛЗ.2	З.М. Назарова, В.А. Косьянов, Ю.В. Забайкин и др.	Экономика геологоразведочных работ: учебник	М.: Оптимус, 2018
ЛЗ.3	З.М. Назарова, Е.Л. Гольдман, В.И. Комащенко, В.И. Шендеров, О.А. Собин, А.А. Маутина, В.Р. Шмидт, П.В. Полежаев, Д.Н. Ребриков, А.С. Мокеева, Л.А. Чайкина, Л.Н. Векша, А.А. Устинов, Л.П. Рыжова	Управление, организация и планирование геологоразведочных работ	М.: Высшая школа, 2004

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Электронные ресурсы библиотеки МГРИ
Э2	ООО «Книжный Дом Университета» (БиблиоТех)
Э3	ООО ЭБС Лань
Э4	ООО РУНЭБ /elibrary
Э5	База данных Web of Science Core Collection
Э6	База данных Web of Science Core Collection ФГБУ «Российский фонд фундаментальных исследований»
Э7	Библиографическая и реферативная база данных SCOPUS

6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	Office Professional Plus 2019	
6.3.1.2	Project Professional 2016	
6.3.1.3	Windows 10	
6.3.1.4	Webinar. Версия 3.0	Экосистема сервисов для онлайн-обучения и коммуникаций.
6.3.1.5	ПО Авторасписание AVTOR M	Автоматизация управления учебным процессом. Составление расписания занятий и сопровождение их в течение всего учебного года.
6.3.1.6	ПО "Интерне-расширение информационной системы"	Автоматизация управления учебным процессом. Интернет-расширение представляет собой динамический сайт, подключаемый к единой базе данных ИС «Деканат», «Электронные ведомости», «Планы». Данная подсистема обеспечивает:
6.3.1.7	ПО ""Визуальная студия тестирования"	Автоматизация управления учебным процессом. Позволяет автоматизировать контроль знаний студентов, включая создание набора тестовых заданий, проведение тестирования студентов и анализ результатов.
6.3.1.8	ПО "Электронные ведомости"	Автоматизация управления учебным процессом. Предназначена для учета и анализа успеваемости студентов.
6.3.1.9	ПО "Планы"	Автоматизация управления учебным процессом. Позволяет создать в рамках высшего учебного заведения единую систему автоматизированного планирования учебного процесса.
6.3.1.10	ПО "Деканат"	Автоматизация управления учебным процессом. Предназначена для ведения личных дел студентов.

6.3.1.1 1	ПО "Ведомости-Онлайн"	Автоматизация управления учебным процессом. Предназначена для учета и анализа успеваемости студентов.
6.3.2 Перечень информационных справочных систем		
6.3.2.1	Электронно-библиотечная система «Книжный Дом Университета» ("БиблиоТех")	
6.3.2.2	Электронно-библиотечная система "Лань" Доступ к коллекциям электронных изданий ЭБС "Издательство "Лань"	
6.3.2.3	База данных научных электронных журналов "eLibrary"	
6.3.2.4	Международная реферативная база данных "Web of Science Core Collection"	
6.3.2.5	Международная база данных рефератов и цитирования "Scopus"	
6.3.2.6	Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	
6.3.2.7	Федеральный портал «Российское образование»	

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Аудитория	Назначение	Оснащение	Вид
5-21	Аудитория для лекционных, практических и семинарских занятий.	Специализированная мебель: набор учебной мебели на 46 посадочных мест; стол преподавательский 2 шт., стул преподавательский 1 шт.; комплект оборудования для демонстрации презентаций и видеоконференций; доска интерактивная - 1 шт.; доска меловая - 1 шт., экран - 1 шт., шкаф для учебно-методической литературы - 4 шт.	
5-45	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских.	Специализированная мебель: Набор учебной мебели на 36 посадочных мест (столы - 18 шт., стулья - 34 шт.); стол преподавательский - 1 шт., стул преподавательский - 0 шт.; доска интерактивная 1 - шт.; доска меловая - 1 шт.	

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

Методические указания по изучению дисциплины «Управление рисками» представлены в Приложении 2 и включают в себя:

1. Методические указания для обучающихся по организации учебной деятельности.
2. Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся.
3. Методические указания по организации процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.