

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 28.08.2024 15:31:00

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Самарский государственный экономический университет»**

**Институт**      Институт менеджмента

**Кафедра**      Прикладного менеджмента

**УТВЕРЖДЕНО**

Ученым советом Университета

(протокол № 10 от 30 мая 2024 г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Наименование дисциплины**      Б1.В.05 Управление изменениями

**Основная профессиональная образовательная программа**      38.04.02 Менеджмент программа Управление развитием бизнеса

Квалификация (степень) выпускника магистр

Самара 2024

## Содержание (рабочая программа)

Стр.

- 1 Место дисциплины в структуре ОП
- 2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе
- 3 Объем и виды учебной работы
- 4 Содержание дисциплины
- 5 Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
- 6 Фонд оценочных средств по дисциплине

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Управление изменениями входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений блока Б1. Дисциплины (модули)

Предшествующие дисциплины по связям компетенций: Проблемы правового статуса субъектов предпринимательской деятельности, Современные концепции маркетинга

Последующие дисциплины по связям компетенций: Управление рисками, Финансовая безопасность

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Управление изменениями в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

### Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-2 - Способен квалифицированно толковать нормативные правовые акты в профессиональной деятельности, разрабатывать корпоративную стратегию и программы организационного развития в соответствии с политикой организации с целью минимизации издержек производства, улучшения качества продукции и повышения конкурентоспособности на отраслевых рынках

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ПК-2	ПК-2.1: Знать:  критерии финансово-экономической эффективности деятельности организации, методы проведения научных исследований в области экономики и менеджмента организации, современные программные продукты и методы количественного моделирования, необходимые для проведения самостоятельных исследований социально-экономических проблем.	ПК-2.2: Уметь:  разрабатывать и принимать оптимальные оперативные и стратегические управленческие решения направленные на повышение эффективности деятельности организации, самостоятельно разрабатывать программу экономических исследований, определять ключевые и наиболее перспективные направления исследований.	ПК-2.3: Владеть (иметь навыки):  инструментами стратегического и оперативного управления и управления рисками, методикой и методологией проведения научных исследований в профессиональной сфере, в том числе методами количественного моделирования и анализа при проведении научных исследований в области экономики и менеджмента организации.

## 3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 3

Контактная работа, в том числе:	18.3/0.51
Занятия семинарского типа	16/0.44
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	127.7/3.55
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации:	
Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	180
Зачетные единицы	5

#### 4. Содержание дисциплины

##### 4.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий:

Тематический план дисциплины Управление изменениями представлен в таблице.

#### Разделы, темы дисциплины и виды занятий Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа			Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Занятия семинарского типа		ИКР		
		Практич. занятия	ГКР			
1.	Сущность изменений, принципы, функции и методы управления изменениями в организации.	4			30,7	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
2.	Практические основы управления изменениями	12			97	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
	Контроль	34				
	<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>0.3</b>	<b>2</b>	<b>127.7</b>	

##### 4.2 Содержание разделов и тем

###### 4.2.1 Контактная работа

###### Тематика занятий семинарского типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия семинарского типа**	Тематика занятия семинарского типа
1.	Сущность изменений, принципы, функции и методы управления изменениями в организации.	практическое занятие	Модели управления изменениями организации.
2.	Практические основы управления изменениями	практическое занятие	Стратегия изменений как основополагающее условие конкурентоспособности организации
		практическое занятие	Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям
		практическое занятие	Проектирование и запуск изменений в организации.

\*\* семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия

## Иная контактная работа

При проведении учебных занятий СГЭУ обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых организацией, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Формы и методы проведения иной контактной работы приведены в Методических указаниях по основной профессиональной образовательной программе.

### 4.2.2 Самостоятельная работа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид самостоятельной работы ***
1.	Сущность изменений, принципы, функции и методы управления изменениями в организации.	- подготовка к опросу, дискуссии - тестирование
2.	Практические основы управления изменениями	- подготовка к опросу, дискуссии - тестирование

\*\*\* самостоятельная работа в семестре, написание курсовых работ, докладов, выполнение контрольных работ

## 5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 5.1 Литература:

#### Основная литература

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536064>

#### Дополнительная литература

1. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536898>

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536384>

### 5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС
2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный

### 5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)

3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/>)

4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

#### 5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
2. Справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

#### 5.5. Специальные помещения

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

#### 6. Фонд оценочных средств по дисциплине Управление изменениями:

##### 6.1. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля	Отметить нужное знаком « + »
Текущий контроль	Оценка докладов	+
	Устный/письменный опрос	+
	Тестирование	+
	Практические задачи	+
Промежуточный контроль	Экзамен	+

Порядок проведения мероприятий текущего и промежуточного контроля определяется Методическими указаниями по основной профессиональной образовательной программе высшего образования; Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам

**магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский государственный экономический университет».**

**6.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе**

**Профессиональные компетенции (ПК):**

ПК-2 - Способен квалифицированно толковать нормативные правовые акты в профессиональной деятельности, разрабатывать корпоративную стратегию и программы организационного развития в соответствии с политикой организации с целью минимизации издержек производства, улучшения качества продукции и повышения конкурентоспособности на отраслевых рынках

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	ПК-2.1: Знать:	ПК-2.2: Уметь:	ПК-2.3: Владеть (иметь навыки):
	критерии финансово-экономической эффективности деятельности организации, методы проведения научных исследований в области экономики и менеджмента организации, современные программные продукты и методы количественного моделирования, необходимые для проведения самостоятельных исследований социально-экономических проблем.	разрабатывать и принимать оптимальные оперативные и стратегические управленческие решения направленные на повышение эффективности деятельности организации, самостоятельно разрабатывать программу экономических исследований, определять ключевые и наиболее перспективные направления исследований.	инструментами стратегического и оперативного управления и управления рисками, методикой и методологией проведения научных исследований в профессиональной сфере, в том числе методами количественного моделирования и анализа при проведении научных исследований в области экономики и менеджмента организации.
Пороговый	показатели оценки финансово-экономической эффективности деятельности организации	принимать оперативные и стратегические управленческие решения направленные на повышение эффективности деятельности организации	методами количественного моделирования и анализа при проведении научных исследований в области экономики и менеджмента организации
Стандартный (в дополнение к пороговому)	современные программные продукты и методы количественного моделирования, необходимые для проведения исследований социально-экономических проблем	определять ключевые и наиболее перспективные направления исследований	инструментами стратегического и оперативного управления и управления рисками

Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	методы проведения научных исследований в области экономики и менеджмента	самостоятельно разрабатывать программу экономических исследований	методикой и методологией проведения научных исследований в профессиональной сфере
--	--	---	---

### 6.3. Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контролируемые планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по программе	Вид контроля/используемые оценочные средства	
			Текущий	Промежуточный
1.	Сущность изменений, принципы, функции и методы управления изменениями в организации.	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3	Опрос, дискуссия Практические задачи Тестирование	Экзамен
2.	Практические основы управления изменениями	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3	Опрос, дискуссия Практические задачи Тестирование	Экзамен

### 6.4. Оценочные материалы для текущего контроля

#### Вопросы для устного/письменного опроса, дискуссии

Раздел дисциплины	Вопросы
Сущность изменений, принципы, функции и методы управления изменениями в организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значение изменений в жизненном цикле организации.</li> <li>2. Основные факторы, влияющие на развитие организации.</li> <li>3. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений.</li> <li>4. Кризиса лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера.</li> <li>5. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.</li> <li>6. «Измерения» управленческой деятельности.</li> <li>7. Модели организационных изменений в деятельности организаций.</li> <li>8. Планирование организационных изменений.</li> <li>9. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.</li> <li>10. Технологии организационных изменений.</li> <li>11. Реструктуризация организационной структуры управления.</li> <li>12. Всеобщее управление качеством (TQM) как метод организационных изменений.</li> <li>13. Модели организационного развития.</li> <li>14. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.</li> <li>15. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.</li> <li>16. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.</li> <li>17. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.</li> <li>18. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.</li> <li>20. Опыт реализации изменений в российских и зарубежных компаниях</li> <li>21. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности.</li> <li>22. Управление изменениями и развитием бизнес-организации.</li> <li>23. Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка. Программно-целевой подход к управлению изменениями.</li> <li>24. Методика SMART(ER).</li> <li>25. Принципы управления организационными изменениями.</li> <li>26. Функции управления и их оптимизация.</li> <li>27. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA).</li> <li>28. 4 принципа оптимизации и 5 групп мероприятий по оптимизации управленческого процесса.</li> <li>29. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание.</li> <li>30. Требования к методам управления.</li> <li>31. Совместное управление и корпоративное управление эффективностью.</li> </ol>
<p>Практические основы управления изменениями</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значение изменений в жизненном цикле организации.</li> <li>2. Основные факторы, влияющие на развитие организации.</li> <li>3. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений.</li> <li>4. Кризиса лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера.</li> <li>5. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.</li> <li>6. «Измерения» управленческой деятельности.</li> <li>7. Модели организационных изменений в деятельности организаций.</li> <li>8. Планирование организационных изменений.</li> <li>9. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.</li> <li>10. Технологии организационных изменений.</li> <li>11. Реструктуризация организационной структуры управления.</li> <li>12. Всеобщее управление качеством (TQM) как метод организационных изменений.</li> <li>13. Модели организационного развития.</li> <li>14. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.</li> <li>15. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.</li> <li>16. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.</li> <li>17. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.</li> <li>18. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.</li> <li>19. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.</li> <li>20. Опыт реализации изменений в российских и зарубежных компаниях</li> <li>21. Эволюция концепции «стратегия».</li> <li>22. Задачи процесса разработки стратегии.</li> <li>23. Сценарное планирование как элемент стратегического управления.</li> <li>24. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон).</li> <li>25. Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации.</li> </ol>

- |  |  |
|--|--|
|  | 26. Модель «5 сил конкуренции» М.Портера.<br>27. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту.<br>28. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало).<br>29. Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (ВСМ). «Метод 8D для командного решения проблем».<br>30. Стандарты ISO. |
|--|--|

**Задания для тестирования по дисциплине для оценки сформированности компетенций (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с тестами)**

<https://lms2.sseu.ru/course/index.php?categoryid=1057>

1. Если бы вы внедряли в деятельность компании новую технологию производства выпускаемого ранее изделия, вы бы основывали разъяснение сотрудникам принципов новой технологии, используя...
  - проведение эксперимента
  - описание принципов новой технологии, их отличие от старой
  - описание различных существовавших ранее и используемых в настоящее время как вашей организацией, так и конкурентами, технологий
  - разработанные иллюстрированные алгоритмы, памятки по применению новой технологии
2. Вы приобрели новое для вас техническое устройство и хотите впервые им воспользоваться. Как вы будете его осваивать?
  - Просто начнете пользоваться - в процессе разберетесь
  - Попросите знакомого, у которого уже есть подобное устройство, научить вас
  - Внимательно изучите инструкцию и, заглядывая в нее, максимально полно освоите функционал устройства
  - Все необходимое для решения ваших задач с помощью устройства вам уже показали в магазине
3. На чем основан бихевиористский подход к проведению изменений?
  - Изменение поведения
  - Изменения во внутреннем мире
  - Достижение результата
  - Потенциал извлечения максимальной пользы
4. На чем основан когнитивный подход к проведению изменений?
  - Достижение результата
  - Изменения во внутреннем мире
  - Изменение поведения
  - Потенциал извлечения максимальной пользы
5. На чем основан психодинамический подход к проведению изменений?
  - Достижение результата
  - Изменения во внутреннем мире
  - Изменение поведения
  - Потенциал извлечения максимальной пользы
6. На чем основан гуманистически-психологический подход к проведению изменений?
  - Достижение результата
  - Изменения во внутреннем мире
  - Изменение поведения
  - Потенциал извлечения максимальной пользы

7. Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям:
  - нормативная стратегия
  - директивная стратегия
  - стратегия, основанная на переговорах
  - аналитическая стратегия
8. На осуществление какой стратегии уходит больше времени?
  - нормативная стратегия
  - директивная стратегия
  - стратегия, основанная на переговорах
  - аналитическая стратегия
9. Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов:
  - нормативная стратегия
  - директивная стратегия
  - стратегия, основанная на переговорах
  - аналитическая стратегия
10. При использовании какой стратегии делается попытка не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации?
  - нормативная стратегия
  - директивная стратегия
  - стратегия, основанная на переговорах
  - аналитическая стратегия
11. Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок:
  - нормативная стратегия
  - директивная стратегия
  - стратегия, основанная на переговорах
  - аналитическая стратегия
12. При использовании какой стратегии делается попытка не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации
  - нормативной
  - директивной
  - управленческой
  - либеральной
13. В рамках такой модели управления изменениями, как модель «прорыва», перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего состояния к желаемому будущему положению
  - верно
  - неверно
14. Исходной задачей формирования политики изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации
  - верно
  - неверно
15. Л. Грейнер выделяет 14 этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы
  - верно
  - неверно
16. Модель «EASIER», используемая для анализа стратегии, состоит из пяти элементов
  - верно
  - неверно
17. Применяя политику переговоров, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по всем возникающим вопросам, пойти на необходимые уступки

- верно  
 неверно
18. Сущность аналитической политики изменений состоит в том, что она основана на четком определении проблемы; сборе, изучении информации, использовании экспертов  
 верно  
 неверно
19. Сущность директивной политики изменений состоит в том, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива  
 верно  
 неверно
20. Этап жизненного цикла – непредсказуемые изменения состояния организации, которые протекают с определенной последовательностью  
 Верно  
 Неверно

**Практические задачи (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с электронным изданием, если имеется)**

Раздел дисциплины	Задачи
Сущность изменений, принципы, функции и методы управления изменениями в организации.	<p>Кратко опишите компанию, в которой вы работаете, по следующим критериям (студенты, неработающие на момент выполнения задания, выполняют его по последнему месту работы): название, сфера деятельности, размер (относится к малому бизнесу, является микропредприятием, средним или крупным), численность работников, типизируйте вашу команду (группа, рабочая, параллельная, проектная, матричная, виртуальная, сетевая, управленческая, изменений) и опишите, по каким признакам вы отнесли ее к указанному типу.</p> <p>Допустим, руководством принято решение о переходе на новый программный продукт, который способен повысить степень автоматизации процессов вашего подразделения/компании, сделать их более прозрачными для целей управления, снизить процент ошибок при совершении рутинных операций и расчетов.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. При освоении новой программы и представлении ее коллективу в качестве линейного руководителя к какому из способов обучения (по Д. Колбу) вы лично будете более склонны?</li> <li>2. Оцените, какие способы обучения (по Д. Колбу) будут лучше приняты коллективом подразделения исходя из их личностных особенностей</li> <li>3. Оцените свою реакцию как линейного руководителя на предлагаемое изменение при помощи квадрантов Майерс-Бриггс</li> <li>4. Если предположить, что вы являетесь типичным представителем вверенного вам подразделения, какая мотивация и организационные инструменты помогли бы вам преодолеть изменения?</li> </ol>
Практические основы управления изменениями	<p>Приведите пример провалившихся организационных изменений, в которых вы принимали участие, при этом кратко опишите суть проводимых изменений и почему вы считаете, что они не удались.</p> <p>Используя теорию Сенге, опишите возникшие при проведении изменений проблемы.</p> <p>Какие управленческие инструменты вы бы использовали как руководитель для того, чтобы указанные изменения прошли успешно?</p> <p>Элементы каких моделей управления изменениями вы при этом используете?</p>

### 6.5. Оценочные материалы для промежуточной аттестации

**Фонд вопросов для проведения промежуточного контроля в форме экзамена**

Раздел дисциплины	Вопросы
<p>Сущность изменений, принципы, функции и методы управления изменениями в организации.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль изменений в концепции управления развитием организации.</li> <li>2. Концепции роста, развития и изменения организации.</li> <li>3. Управление изменениями и развитием бизнес-организации.</li> <li>4. Программно-целевой подход к управлению изменениями.</li> <li>5. Методика SMART(ER).</li> <li>6. Принципы управления организационными изменениями.</li> <li>7. Функции управления и их оптимизация.</li> <li>8. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA).</li> <li>9. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание..</li> <li>10. Модели управления организационными изменениями: модель («стабильности») изменений (К. Левин),</li> <li>11. Модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания».</li> <li>12. Модель EASIER («Шесть шагов»),</li> <li>13. Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган) и модель 6W</li> <li>14. Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден) и модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн)</li> <li>15. Модель «7S» (McKinsey) и модель 7 уровней изменений М. Портера</li> <li>16. Теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа) и «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуийр и Дж. Келли).</li> <li>17. Эволюция концепции «стратегия». Задачи процесса разработки стратегии.</li> <li>18. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон).</li> <li>19. Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации.</li> <li>20. Модель «5 сил конкуренции» М.Портера.</li> <li>21. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту.</li> <li>22. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало).</li> <li>23. Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (VSM). Метод 8D для командного решения проблем.</li> <li>24. Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям.</li> <li>25. Работа с типичными аргументами противников изменений.</li> <li>26. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений.</li> <li>27. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI)</li> <li>28. Лидерское видение. Причины провала изменений.</li> <li>29. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями.</li> <li>30. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир.</li> <li>31. Модель «Калейдоскоп изменений».</li> </ol>

	<p>32. Критерии готовности организации к изменениям.</p> <p>33. Агенты изменений.</p> <p>34. Структура программы изменений.</p>
<p>Практические основы управления изменениями</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль изменений в концепции управления развитием организации.</li> <li>2. Концепции роста, развития и изменения организации.</li> <li>3. Управление изменениями и развитием бизнес-организации.</li> <li>4. Программно-целевой подход к управлению изменениями.</li> <li>5. Методика SMART(ER).</li> <li>6. Принципы управления организационными изменениями.</li> <li>7. Функции управления и их оптимизация.</li> <li>8. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA).</li> <li>9. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание..</li> <li>10. Модели управления организационными изменениями: модель («стабильности») изменений (К. Левин),</li> <li>11. Модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания».</li> <li>12. Модель EASIER («Шесть шагов»),</li> <li>13. Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган) и модель 6W</li> <li>14. Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден) и модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн)</li> <li>15. Модель «7S» (McKinsey) и модель 7 уровней изменений М. Портера</li> <li>16. Теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа) и «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).</li> <li>17. Эволюция концепции «стратегия». Задачи процесса разработки стратегии.</li> <li>18. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон).</li> <li>19. Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации.</li> <li>20. Модель «5 сил конкуренции» М.Портера.</li> <li>21. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту.</li> <li>22. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало).</li> <li>23. Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (VCM). Метод 8D для командного решения проблем.</li> <li>24. Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям.</li> <li>25. Работа с типичными аргументами противников изменений.</li> <li>26. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений.</li> <li>27. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI)</li> <li>28. Лидерское видение. Причины провала изменений.</li> <li>29. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями.</li> <li>30. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир.</li> </ol>

	31. Модель «Калейдоскоп изменений». 32. Критерии готовности организации к изменениям. 33. Агенты изменений. 34. Структура программы изменений.
--	---

## 6.6. Шкалы и критерии оценивания по формам текущего контроля и промежуточной аттестации

### Шкала и критерии оценивания

Оценка	Критерии оценивания для мероприятий контроля с применением 4-х балльной системы
«отлично»	Повышенный ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
«хорошо»	Стандартный ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
«удовлетворительно»	Пороговый ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
«неудовлетворительно»	Результаты обучения не сформированы на пороговом уровне