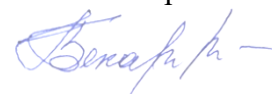


**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАБАРДИНО-БАЛКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В.М. КОКОВА»**

ФАКУЛЬТЕТ «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»

КАФЕДРА «УПРАВЛЕНИЕ»

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
«Экономика и управление»
Бекаров Г.А.



«27» мая 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 «Управление изменениями»

Направление подготовки - **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) - **Менеджмент в агробизнесе**

Квалификация выпускника – **бакалавр**

Курс обучения **4 (4,5)**

Семестр **7 (8,9)**

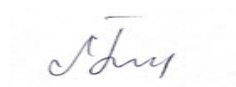
Форма обучения – **очная (очно-заочная, заочная)**

Нальчик-2025г.

Рабочая программа дисциплины Б1.В.11 «Управление изменениями» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки - 38.03.02 Менеджмент утвержденным приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 970 (далее ФГОС ВО) и рабочего учебного плана подготовки бакалавров по данному направлению.

Составитель рабочей программы

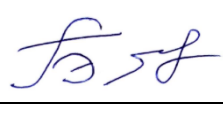
к.э.н., доцент



М.Г. Бицужева

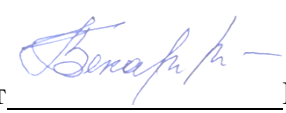
Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Управление»

Протокол от «22» мая 2025г. № 10

Зав. кафедрой д.э.н., профессор  Э.С. Баккуев

Одобрено методической комиссией факультета «Экономика и управление»

Протокол от «23» мая 2025г. № 9

Председатель методической комиссии к.э.н., доцент  Г.А. Бекаров

Согласовано:

Директор научной библиотеки  И.А. Шогенова

«22» мая 2025г.

1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины - формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в сфере организационной деятельности, изучение технологий и методов проведения изменений в организации для принятия адекватных решений в конкретных производственных ситуациях.

Задачами дисциплины являются:

ознакомление с основными понятиями и терминами процессов изменения в организациях,

понимание особенностей функционирования организации в современных условиях,

освоение нетрадиционных подходов к анализу деятельности организаций,

осознание роли корпоративной культуры как ключевого элемента в управлении современной организацией,

изучение методов планирования и проведения изменений в организации.

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

Код компетенций	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИД-1_{ук-6} Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы.	Знать: условия и факторы эффективного управления организационными изменениями Уметь: преодолевать локальное сопротивление изменениям Владеть: способами критически оценивать достоинства и недостатки программы организационных изменений, навыками повышения восприимчивости к изменениям
ПК-2	Способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий	ИД-2_{пк-2} Реализует проект с использованием современных инновационных технологий	Знать: основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений Уметь: разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность Владеть: навыками мониторинга и контроля процесса изменений

3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.11 Управление изменениям входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)», включенных в учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) Менеджмент в агробизнесе

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

Учебные занятия	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
	семестр	семестр	семестр
	7	8	9
	З.е., часов	З.е., часов	З.е., часов
1. Контактная работа з.е./час, в том числе (час):	3,42/123	2,33/84	0,78/28
лекции	36(6)*	36(8)*	6(6)*
практические занятия	72(12)*	36(8)*	14(12)*
групповые консультации	3	3	3
контрольные балльно-рейтинговые мероприятия	3	-	
промежуточная аттестация: экзамен	9	9	5
2.Самостоятельная работа з.е./час, в том числе (час):	2,58/93	3,67/132	5,22/188
самостоятельное изучение отдельных тем модуля, подготовка к практическим занятиям	66	105	184
подготовка к промежуточной аттестации	27	27	4
Общая трудоемкость з.е./час	6/216	6/216	6/216

() * - занятия, проводимые в интерактивных формах.

4.1 Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам) с указанием отведенных на них количества часов и видов учебных занятий (очная форма обучения)

Наименование разделов и тем дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. раб.
	Лекции	Практ. занятия	Сам. изуч. отд. тем
1.Теоретико-методологические основы курса «Управление изменениями»	2	8(2)*	6
2.Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	2	8(2)*	6
3.Преодоление сопротивления изменениям	2	8	6
4.Модели организационных изменений	4(2)*	8(2)*	8
5.Стратегические типы организационных изменений	4(2)*	6(2)*	6
6.Принятие решений в организациях в условиях изменений	2	6	6
7.Формирование команды для стратегических изменений	4	8	8
8.Реструктуризация управления компанией	4	8(2)*	6
9.Управление качеством	4(2)*	6	8
10.Оценка эффективности управления организационными изменениями	4	8(2)*	6
Итого по дисциплине	36(6)*	72(12)*	66

() * - занятия, проводимые в интерактивных формах

**4.2 Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам)
с указанием отведенных на них количества часов и видов учебных занятий
(очно-заочная форма обучения)**

Наименование разделов и тем дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. раб.
	Лекции	Практ. занятия	Сам. изуч. отд. тем
1.Теоретико-методологические основы курса «Управление изменениями»	2	4	10
2.Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	4	4(2)*	10
3.Преодоление сопротивления изменениям	4	4	10
4.Модели организационных изменений	4(2)*	4(2)*	12
5.Стратегические типы организационных изменений	4(2)*	3	11
6.Принятие решений в организациях в условиях изменений	2	3	10
7.Формирование команды для стратегических изменений	4(2)*	4	11
8.Реструктуризация управления компанией	4	4(2)*	11
9.Управление качеством	4(2)*	3	10
10.Оценка эффективности управления организационными изменениями	4	4(2)*	10
Итого по дисциплине	36(8)*	36(8)*	105

() * - занятия, проводимые в интерактивных формах.

**4.3. Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам)
с указанием отведенных на них количества часов и видов учебных занятий
(заочная форма обучения)**

Наименование разделов и тем дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. раб.
	Лекции	Практ. занятия	Сам. изуч. отд. тем
1.Теоретико-методологические основы курса «Управление изменениями»	0,5(0,5)*	1	18
2.Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	0,5(0,5)*	1(1)*	18
3.Преодоление сопротивления изменениям	0,5(0,5)*	1(1)*	18
4.Модели организационных изменений	1(1)*	2(2)*	20
5.Стратегические типы организационных изменений	0,5(0,5)*	2(2)*	18
6.Принятие решений в организациях в условиях изменений	0,5(0,5)*	1(1)*	18
7.Формирование команды для стратегических изменений	1(1)*	2(2)*	20
8.Реструктуризация управления компанией	0,5(0,5)*	1(1)*	18
9.Управление качеством	0,5(0,5)*	1	18
10.Оценка эффективности управления организационными изменениями	0,5(0,5)*	2(2)*	18
Итого по дисциплине	6(6)*	14(12)*	184

() * - занятия, проводимые в интерактивных формах.

4.4 Содержание разделов дисциплины (модуля)

4.4.1 Лекции

№ п/п	Номер, тема и содержание лекции	Трудоемкость час.		
		очно	очно-заочно	заочно
1.	ЛЕКЦИЯ №1 Тема: «Теоретико-методологические основы курса «Управление изменениями» Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними. История развития теории организационных изменений. Закономерности развития организации. Размер организации. Большие и малые организации.	2	2	0,5(0,5)*
2	ЛЕКЦИЯ №2 Тема: « Основополагающие идеи и принципы управления изменениями» Характеристика основных изменений организации. Классификация организационных изменений. Изменения в технологии. Изменения в товарах и услугах. Изменения в стратегии и структуре организации. Изменения в культуре. Компоненты процесса преобразований.	2	2	0,5(0,5)*
	ЛЕКЦИЯ №3 Тема: « Основополагающие идеи и принципы управления изменениями» Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера. Виды изменений в деятельности компании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации	2	2	
3	ЛЕКЦИЯ №4 Тема: «Преодоление сопротивления изменениям» Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления изменениям. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.	2	2	0,5(0,5)*
	ЛЕКЦИЯ №5 Тема: «Преодоление сопротивления изменениям» Факторы преодоления сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.	2	2	
4	ЛЕКЦИЯ №6 Тема: «Модели организационных изменений» Модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений.	2(2)*	2(2)*	1(1)*
	ЛЕКЦИЯ №7 Тема: «Модели организационных изменений» Модель преобразования бизнеса Ф.Гуиара и Дж.	2	2	

	Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак			
5	ЛЕКЦИЯ №8 Тема: «Стратегические типы организационных изменений» Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Принципы организации операционной деятельности. Основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации.	2	2	0,5(0,5)*
	ЛЕКЦИЯ №9 Тема: «Стратегические типы организационных изменений» Виды стратегий изменений. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER». Мониторинг и контроль процесса изменений.	2(2)*	2(2)*	
6	ЛЕКЦИЯ №10 Тема: «Принятие решений в организациях в условиях изменений» Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».	2	2	0,5(0,5)*
7	ЛЕКЦИЯ №11 Тема: «Формирование команды для стратегических изменений» Сравнительные характеристики работы команд и групп. Варианты работы в группах и командах. Процесс формирования команды. Характеристика стадии создания команды.	2	2(2)*	1(1)*
	ЛЕКЦИЯ №12 Тема: «Формирование команды для стратегических изменений» Эффективность работы команды. Лидер команды стратегических изменений. Основные этапы развития команды стратегических изменений	2	2	
8	ЛЕКЦИЯ №13 Тема: «Реструктуризация управления компаний» Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.	2	2	0,5(0,5)*
	ЛЕКЦИЯ №14 Тема: «Реструктуризация управления компаний» Подходы к реструктуризации управления компаний. Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур. Этапы организационного анализа.	2	2	
9	ЛЕКЦИЯ №15 Тема: «Управление качеством» Сущность системы менеджмента качества: планирование, обеспечение, контроль качества. Основные принципы современных систем управления качеством продукции.	2	2	0,5(0,5)*
	ЛЕКЦИЯ №16 Тема: «Управление качеством» Основные положения концепции TQM. Сравнение традиционной модели управления с моделью, развиваемой подходом TQM.	2(2)*	2(2)*	

	Внедрение TQM на российских предприятиях: этапы развития, проблемы внедрения. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.			
10	ЛЕКЦИЯ №17 Тема: «Оценка эффективности управления организационными изменениями» Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы. Эффективное управление: выбор показателей.	2	2	0,5(0,5)*
	ЛЕКЦИЯ №18 Тема: «Оценка эффективности управления организационными изменениями» Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления. Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений	2	2	
	Итого по дисциплине	36(6)*	36(8)*	6(6)*

()* - занятия, проводимые в интерактивных формах.

4.3.2. Практические занятия

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Номер и тема практического занятия	Трудоемкость, час		
			очно	очно- заочно	заочно
1	Теоретико-методологические основы курса «Управление изменениями»	Практ.зан.1 Оценка особенностей организации	2	1	1
		Практ.зан. 2 Внедрение организационных изменений и изменение имиджа предприятия	2(2)*	1	
		Практ.зан. 3 Оценка изменений по признакам значимости и глубины	2	1	
		Практ. зан.4 Выявление влияния ОР на достижение синергетического эффекта в развитии организации	2	1	
2	Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	Практ.зан.5 Оценка уровня усвоения материала темы «Основополагающие идеи и принципы управления изменениями» с помощью тестов.	2	1	1(1)*
		Практ.зан. 6 Анализ причин возникновения изменений	2(2)*	1(1)*	
		Практ.зан. 7 Выбор типа преобразований с учетом потребностей в них и созревших условий реализации	2	1(1)*	
		Практ.зан. 8 Определение основных направлений изменений (изменения технологий, товаров и услуг)	2	1	
3	Преодоление сопротивления изменениям	Практ.зан. 9 Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям	2	1	1(1)*
		Практ.зан. 10 Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям	2	1	
		Практ.зан. 11 Анализ поля сил	2	1	

		Практ.зан. 12 Разработка предложений по составу и содержанию конкретных управленческих мероприятий, обеспечивающих эффективное преодоление сопротивления изменениям	2	1	
4	Модели организационных изменений	Практ. зан. 13 Оценка уровня усвоения материала темы – «Модели организационных изменений» с помощью тестов.	2	1	1(1)*
		Практ. зан. 14 Сопоставление модели преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж. Келли и модели «кривой перемен» Джини Даниэль Дак	2(2)*	1(1)*	
		Практ. зан. 15 Анализ вариантов участия персонала в реализации организационных изменений предложенных в модели Л. Грейнера	2	1(1)*	1(1)*
		Практ. зан. 16 Сравнение теорий по ключевым аспектам организационных изменений	2	1	
5	Стратегические типы организационных изменений	Практ.зан. 17 Примеры процесса изменения в зависимости от скорости и сложности изменения	2(2)*	1	1(1)*
		Практ.зан. 18 Примеры стратегий изменения в зависимости от потенциала и типа процесса изменения	2	1	1(1)*
		Практ.зан. 19 Разработка стратегии компании на основе GAP- анализа	2	1	
6	Принятие решений в организациях в условиях изменений	Практ.зан. 20 Решение ситуационной задачи «Перепрофилирование фирмы»	2	1	1(1)*
		Практ.зан. 21 Анализ примера применения принципов бизнес-реинжиниринга при реорганизации поставок в компании	2	1	
		Практ.зан. 22 Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке управленческого решения	2	1	
7	Формирование команды для стратегических изменений	Практ.зан. 23 Оценка уровня усвоения материала темы – «Формирование команды для стратегических изменений» с помощью тестов.	2	1	
		Практ.зан. 24 Деловая игра: «Диагностика и изменение организационной культуры и стратегии развития фирмы»	2	1	2(2)*
		Практ.зан. 25 Выбор варианта работы в группах и командах	2	1	
		Практ.зан. 26 Сравнительный анализ типов организационной структуры	2	1	
8	Реструктуризация управления компанией	Практ.зан. 27 Пример изменения организационной структуры предприятия	2(2)*	1(1)*	1(1)*
		Практ.зан. 28 Выявление возможных целей в соответствии с направлениями реструктуризации	2	1(1)*	
		Практ. зан. 29 Диагностика предприятия – субъекта реструктуризации	2	1	
		Практ. зан. 30 Составление программы сокращения затрат	2	1	

9	Управление качеством	Практ.зан. 31 Трансформация организационного знания - способ обучения организации	2	1	1
		Практ.зан. 32 Оценка уровня усвоения материала темы «Управление качеством» с помощью тестов.	2	1	
		Практ.зан. 33 Анализ обучающих способов в организации	2	1	
10	Оценка эффективности управления организационными изменениями	Практ.зан. 34 Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом	2(2)*	1(1)*	1(1)*
		Практ. зан. 35 Оценка уровня усвоения материала темы «Оценка эффективности управления организационными изменениями» с помощью тестов.	2	1	
		Практ. зан. 36 Качественный и количественный анализ эффективности изменений	2	1(1)*	1(1)*
		Итого	72(12)*	36(8)*	14(12)*

()* - занятия, проводимые в интерактивных формах.

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

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Управление изменениями» в научной библиотеке университета имеется достаточное количество учебников и учебных пособий. Кроме этого, для полноты обеспечения самостоятельной работы учебно – методической документацией по данной дисциплине разработано для внутривузовского пользования учебно-методическое пособие

1. Управление изменениями: учебно-методический документ к самостоятельной работе для студ. вузов, обуч. по напр. подготовки «Менеджмент» всех форм обучения / сост. М. Г. Бицуева. - Нальчик: КБГАУ, 2019. - 162 с. эл. опт. диск (CD-ROM).

На самостоятельную работу при изучении данной дисциплины отводится по очной форме обучения (очно-заочной, заочной форме обучения) соответственно 93 (132, 188) часов, из них 66(105,184) часов выделяется на самостоятельное изучение отдельных тем (модулей). При самостоятельном изучении отдельных вопросов и тем основными видами самостоятельной работы обучающихся являются: проработка учебников, учебных пособий, учебно-методической литературы и информационно-образовательных ресурсов, конспектирование материалов, подготовка к выполнению практических заданий, к опросу, тестированию, к контрольным балльно-рейтинговым мероприятиям, подготовка к промежуточной аттестации.

На очной форме обучения контроль самостоятельной работы, чаще всего осуществляется перед началом чтения лекции, выполнения практических заданий, во время проведения балльно-рейтинговых контрольных мероприятий и промежуточной аттестации.

На очно-заочной, заочной форме обучения, контроль самостоятельной работы осуществляется только во время промежуточной аттестации.

Объем часов, выделяемых для подготовки к промежуточной аттестации 27 ч по очной форме 27 ч по очно - заочной форме, 4 ч по заочной форме обучения, используется для самостоятельной подготовки обучающихся к экзаменам. Данный этап является завершающим при изучении дисциплины и контроль самостоятельной работы осуществляется на промежуточной аттестации.

№№ тем	Тема и вопросы самостоятельной работы студентов	Объем часов очно (очно-заочно, заочно)	Перечень учебно-методического обеспечения*	Форма контроля
1	<p><i>Тема: Теоретико-методологические основы курса «Управление изменениями»</i></p> <p>1. Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?</p> <p>2. Назовите основные факторы, определяющие размер организации.</p> <p>3. Какие основные положения можно отнести к закономерностям развития организации?</p> <p>4. Для чего используется концепция жизненного цикла?</p> <p>5. Каковы различия между большими и малыми организациями?</p> <p>6. От каких факторов зависит среда функционирования организаций?</p> <p>7. От чего зависит выбор размера организации?</p>	6(10,18)	[1],[2],[3]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
2.	<p><i>Тема: Основополагающие идеи и принципы управления изменениями</i></p> <p>1. Какова разница между реактивным и проактивным управлением?</p> <p>2. Назовите главное свойство проактивной компании.</p> <p>3. В каких аспектах рассматриваются преобразования «обычной» компании в проактивную?</p> <p>4. Каковы характерные черты проактивной компании?</p> <p>5. От чего зависит успех осуществления стратегии управления?</p> <p>6. Перечислите цели инноваций и диффузий.</p> <p>7. Каковы причины непланируемых изменений?</p> <p>8. С чего начинается процесс формирования и мобилизации ресурсов?</p> <p>9. Как осуществляются искусственные изменения?</p>	6(10,18)	[1],[2],[3]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
3.	<p><i>Тема: Преодоление сопротивления изменениям</i></p> <p>1. Дайте определение понятию «организационный дизайн».</p> <p>2. Что включают в себя программы реинжиниринга?</p> <p>3. Кто является создателем теории</p>	6(10,18)	[1],[2],[3]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена

	<p>организационного дизайна?</p> <p>4. Каков алгоритм формирования организационных связей?</p> <p>5. Какова суть концепции организационного дизайна Г. Минцберга?</p> <p>6. Назовите основные принципы делегирования полномочий.</p> <p>7. Какие существуют подходы к делегированию полномочий?</p>			
4.	<p><i>Тема: Модели организационных изменений</i></p> <p>1. Какие направления включает модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли?</p> <p>2. Дайте характеристики каждому этапу модели организационных изменений Ф. Гуияра и Дж. Келли.</p> <p>3. Что понимают под рефреймингом?</p> <p>4. Какой фактор можно назвать самым значимым среди четырех элементов преобразования бизнеса?</p> <p>5. Что отличает модель «кривой перемен» Дж. Дак?</p> <p>6. Назовите основные положения книги «Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований».</p> <p>7. Каковы внешние признаки застоя?</p> <p>8. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак?</p> <p>9. Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.</p>	8(12,20)	[1],[2],[3]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
5.	<p><i>Тема: Стратегические типы организационных изменений</i></p> <p>1. Что такое «стратегия осуществления изменений» и в чем заключается ее основной принцип?</p> <p>2. Какие виды стратегий осуществления изменений Вы знаете? Кратко охарактеризуйте каждую из них.</p> <p>3. Что нужно учитывать при выборе стратегии изменений?</p> <p>4. Каковы формы сопротивления стратегическим изменениям на различных организационных уровнях?</p> <p>5. Какие методы используются для преодоления сопротивления изменениям?</p> <p>6. Какие факторы определяют выбор стратегии осуществления</p>	6(11,18)	[1],[2],[3]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена

	изменений? 7. Каким образом ситуационные факторы определяют положение стратегии в стратегическом континууме?			
6.	<p><i>Тема: Принятие решений в организациях в условиях изменений</i></p> <p>1. Назовите особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.</p> <p>2. Какова типологизация управленческих решений?</p> <p>3. Какие формы разработки управленческих решений Вы знаете?</p> <p>4. Перечислите формы реализации управленческих решений.</p> <p>5. Что представляет собой процесс управления?</p> <p>6. Охарактеризуйте основные черты процесса управления.</p> <p>7. Проанализируйте роль информации в процессе управления и требования к ней.</p> <p>8. Перечислите требования к управленческим решениям.</p> <p>9. Проанализируйте процесс принятия управленческих решений.</p>	6(10,18)	[4],[5]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
7.	<p><i>Тема: Формирование команды для стратегических изменений</i></p> <p>1. Как повысить эффективность работы команды стратегических изменений?</p> <p>2. Что влияет на результативность команды стратегических изменений?</p> <p>3. Какого стиля лидерства может придерживаться руководитель в осуществлении стратегии?</p> <p>4. Как обычно происходит развитие команды?</p> <p>5. Что происходит на стадии «формирование»?</p> <p>6. Какова роль лидера команды на стадии «бурление»?</p> <p>7. Что происходит на стадии «нормирования»?</p> <p>8. Как меняется команда в течение своего развития с первого до последнего этапа?</p> <p>9. Что необходимо сделать для эффективного развития команды стратегических изменений?</p>	8(11, 20)	[1],[2],[4]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
8.	<p><i>Тема: Реструктуризация управления компанией</i></p> <p>1. Какие существуют подходы к построению организационных</p>	6(11,18)	[1],[2],[3],[5]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче

	<p>структур?</p> <p>2. Изложите алгоритм разработки «Положения об организационной структуре». На каком этапе могут возникнуть наибольшие трудности в реализации данного алгоритма?</p> <p>3. Проведите организационный анализ известной Вам компании и создайте вариант «Положения об организационной структуре».</p> <p>4. Попробуйте смоделировать один из сценариев реструктуризации на основе проведенного организационного анализа.</p> <p>5. Проанализируйте соответствие рассмотренной Вами организационной структуры существующей стратегии компании.</p> <p>6. Проведите анализ известной Вам должностной инструкции с точки зрения практической ценности для компании и работника.</p>			экзамена
9.	<p><i>Тема: Управление качеством</i></p> <p>1. Какова сущность системы менеджмента качества?</p> <p>2. Назовите основные принципы современных систем управления качеством продукции.</p> <p>3. Каковы причины возникновения потерь качества по Г. Тагути?</p> <p>4. Дайте классификацию затрат на обеспечение качества.</p> <p>5. Каков диапазон «цены» качества?</p> <p>6. Как изменяется структура затрат на качество в результате внедрения системы TQM?</p> <p>7. В чем состоят основные преимущества внедрения систем менеджмента качества?</p> <p>8. Какова роль руководства предприятия во внедрении систем менеджмента качества?</p> <p>9. Проанализируйте, какие элементы затрат на качество увеличиваются в результате внедрения TQM.</p>	8(10,18)	[5]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
10	<p><i>Тема: Оценка эффективности управления организационными изменениями</i></p> <p>1. Какие методы применяются при анализе организационной структуры?</p> <p>2. Изложите суть метода графического моделирования.</p> <p>3. В каких случаях применяется метод цепных подстановок?</p> <p>4. Назовите основные типы</p>	6(10,18)	[1],[2],[3]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена

	бенчмаркинга 5. Перечислите этапы бенчмаркингвого проекта с точки зрения эффективности использования в российских компаниях 6. Какие вопросы могут решаться с помощью конкурентного бенчмаркинга? 7. Какова задача этапа процесса бенчмаркинга «Улучшение»?			
12	Подготовка к промежуточной аттестации	27(27,4)		Сдача экзамена
Итого		93 (132, 188)		

* Перечень учебно-методического обеспечения приведен в разделе 8.

6. Фонд оценочных средств, для проведения текущего и промежуточного контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования при текущем и промежуточном контроле знаний обучающихся

№ модуля	Структурированные модули	Коды формируемых компетенций	Этапы формирования компетенции в процессе освоения дисциплины
1.	Теоретико-методологические основы курса «Управление изменениями»	УК-6, ПК-2	1-ый рейтинг-контроль. (Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, контрольные работы, тесты) подготовка к выполнению практических заданий и их защита)
	Основополагающие идеи и принципы управления изменениями		
	Преодоление сопротивления изменениям		
2.	Модели организационных изменений	УК-6, ПК-2	2-ой рейтинг-контроль. (Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, контрольные работы, тесты) подготовка к выполнению практических заданий и их защита)
	Стратегические типы организационных изменений		
	Принятие решений в организациях в условиях изменений		
	Формирование команды для стратегических изменений		
3.	Реструктуризация управления компаний	УК-6, ПК-2	3-ый рейтинг-контроль. (Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, контрольные работы, тесты) подготовка к выполнению практических заданий и их защита)
	Управление качеством		
	Оценка эффективности управления организационными изменениями		

6.2. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования, шкалы и процедуры оценивания при текущем и промежуточном контроле знаний обучающихся

Текущий контроль - это непрерывное отслеживание освоения индикаторов достижения универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций по дисциплине.

Промежуточный контроль проводится с целью оценки усвоения студентами материала крупного модуля или раздела учебной дисциплины. В течение семестра проводится три таких контрольных мероприятий, согласно календарного учебного графика.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом:

- оценки (текущего контроля) за работу в семестре (оценки за выполнение контрольных заданий, за выполнение и успешную защиту лабораторных работ, за активное участие в опросе студентов перед началом лекции или в конце ее);
- оценки промежуточных знаний на рейтинговых мероприятиях (ответы на тесты, на контрольные вопросы).

Для определения оценки за работу в семестре и оценки промежуточных знаний на рейтинговых мероприятиях содержательная часть рабочей программы четко структурируется на содержательные модули из которых формируется три блока (модуля), с периодами изучения равными периодам проведения рейтинг-контроля.

Таким образом, устанавливается объем дисциплины, подлежащей оценке качества усвоения в рамках блоков. При этом каждая контрольная точка оценивается в 20 баллов.

Критериями оценки индикатора достижения компетенций являются уровень освоения обучающимися знаний, умений и навыков, которыми они должны обладать при изучении разделов (модулей) дисциплины.

Согласно этих критериев при разработке шкал оценивания автор руководствуется следующим:

15-20 баллов – студент получает при **высоком** уровне овладения индикаторами достижения компетенций и освоения знаний, умений и теоретического материала без пробелов; выполнении всех заданий, предусмотренных учебным планом на высоком качественном уровне; сформировании практических навыков, профессионального применения освоенных знаний;

10-14 баллов – студент получает при **среднем** уровне овладения индикаторами достижения компетенций и освоении знаний, умений и теоретического материала, когда учебные задания не оценены максимальным числом баллов, и в основном сформированы практические навыки.

До 10 баллов – студент получает при **пороговом** уровне овладения индикаторами достижения компетенций и частично с пробелом освоении знания, умения и теоретического материала, некачественном выполнении учебных заданий, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, в случаях не сформирования некоторых практических навыков.

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

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

Рабочей программой дисциплины «Управление изменениями» предусмотрено участие дисциплины в формировании следующих компетенций:

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

ПК-2 Способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий

В процессе освоения образовательной программы по направлению 38.03.02 «Менеджмент» компетенции УК-6, ПК-2 формируются при изучении дисциплин, прохождении практик и ГИА

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
«Менеджмент»**

Код компетенции	Дисциплины, практики, ГИА, через которые формируется компетенция (компоненты)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы*
УК-6	Б1.О.05 Психология	1
	Б1.О.30 Управление проектами Б1.В.11 Управление изменениями	7
	Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	8
ПК-2	Б1.В.06 Организационное проектирование менеджмента	5
	Б1.В.11 Управление изменениями	7
	Б1.В.13 Управление рисками в агробизнесе Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	8

* Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются семестром изучения дисциплин и прохождения практик.

7.2. Описание показателей индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и индикаторов достижения компетенций по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы (БРС) положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего, промежуточного контроля и промежуточной аттестации знаний.

Промежуточная аттестация – экзамен.

При модульной системе основным стимулом к регулярной работе студентов является возможность быть освобожденным от семестрового экзамена (получить его «автоматом»). Для этого студент должен выполнить следующие условия:

- не иметь по промежуточным модулям **0** баллов;
- если студент по итогам текущего рейтинга набрал в семестре **49-54** баллов то он получает, «автоматом» оценку - «**хорошо**», **55** и выше «**отлично**».
- Максимальная сумма баллов, которую студент может набрать за семестр составляет **100** баллов, из которых на текущий и промежуточный контроль отводится **60** баллов. Оставшиеся **40** баллов - это сумма баллов, которую студент может набрать по результатам промежуточной аттестации (экзамен).

Студент, получивший по итогам текущего и промежуточного контроля меньше **45** баллов, не может претендовать на оценку «**отлично**».

Индикаторы достижения компетенций*

Код и наименование индикатора достижения компетенции и, этапы освоения	Планируемые результаты обучения	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания			
		минимальный	пороговый	средний	высокий
		0-59	60-69	70-84	85-100
		Оценка			
		неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
ИД-1 ук-6 Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения	Знать: условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	Не знает условия и факторы эффективного управления организационными	Частично знаком с условиями и факторами эффективного управления организационными	Достаточно владеет знаниями о условиях и факторах эффективного управления	В полной мере владеет знаниями о условиях и факторах эффективного управления

и эффективно использует эти ресурсы. (7 этап)		ми изменениями	изменениями	организационными изменениями	организационным и изменениями
	Уметь: преодолевать локальное сопротивление изменениям	Не обладает умениями в рамках компетенции преодолевать локальное сопротивление изменениям	Частично обладает умениями в рамках компетенции преодолевать локальное сопротивление изменениям	Умеет фрагментарно преодолевать локальное сопротивление изменениям	Умеет на достаточно высоком уровне преодолевать локальное сопротивление изменениям
	Владеть: способами критически оценивать достоинства и недостатки программ организационных изменений, навыками повышения восприимчивости к изменениям	Не владеет способами критически оценивать достоинства и недостатки программ организационных изменений, навыками повышения восприимчивости к изменениям	Не в полной мере обладает способами критически оценивать достоинства и недостатки программ организационных изменений, навыками повышения восприимчивости к изменениям	Достаточно хорошо владеет способами критически оценивать достоинства и недостатки программ организационных изменений, навыками повышения восприимчивости к изменениям	Владеет на высоком уровне способами критически оценивать достоинства и недостатки программ организационных изменений, навыками повышения восприимчивости к изменениям
ИД-2пк -2 Реализует проект с использованием современных инновационных технологий (7 этап)	Знать: основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений	Не знает основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений	Удовлетворительно знает основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений	Разбирается в основных теориях и подходах к осуществлению организационных изменений	На высоком уровне знает основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений
	Уметь: разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	Не умеет разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	Удовлетворительно владеет разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	Достаточно хорошо разрабатывает программы осуществления организационных изменений и оценивает их эффективность	Отлично умеет разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность
	Владеть навыками: мониторинга и контроля процесса изменений	Не владеет навыками мониторинга и контроля процесса изменений	Не в полной мере владеет навыками мониторинга и контроля процесса изменений	Фрагментарно владеет навыками мониторинга и контроля процесса изменений	Владеет на высоком уровне навыками мониторинга и контроля процесса изменений

**На этапе освоения дисциплины*

Для допуска к экзамену, студент должен набрать в ходе текущего и промежуточного контроля не менее **40** баллов. Если эта сумма меньше **30** баллов, то студент не допускается к экзамену. Если эта сумма больше или равна **30**, то путем дополнительного опроса (собеседование, контрольный опрос, тест, реферат) эта сумма может быть повышена до **40** баллов.

На экзамене студент может получить **20 – 40** баллов. Максимальный балл при каждой повторной пересдаче уменьшается на **10** баллов. Если ответы студента оцениваются суммой баллов менее **20**, то студенту выставляется **0** баллов.

Если по итогам рейтинга студент набирает **40-48** баллов, то он допускается к сдаче экзамена и остальные **20-40** баллов он получает на экзамене.

Студент, набравший по итогам текущего и промежуточного контроля по дисциплине менее 30 баллов, после всех разрешенных отработок может получить оценку не выше «удовлетворительно».

Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Шкала оценивания	Критерии оценивания
Высокий уровень «5» (отлично)	85-100	заслуживает студент, освоивший знания, умения и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	70-84	заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	60-69	заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения и теоретический материал, либо не выполнил учебные задания, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (не удовлетворительно)	0-59	заслуживает студент, не освоивший знания, умения, и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

7.3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения индикаторов достижения компетенции ИД-1ук-6, ИД-2пк-2 в процессе освоения образовательной программы

7.3.1 Тесты для текущего и промежуточного контроля обучающихся

Тестовые задания

Тема 1. Теоретико-методологические основы курса «Управление изменениями»

1. Организационные изменения - это:

- А. Мероприятия в области менеджмента;
- Б. Современный подход к управлению;
- В. Программа по совершенствованию процессов организационного управления;
- Г. Освоение компаний новых идей или моделей поведения.

2. Причинами роста организаций являются:

- А. Обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
- Б. Желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
- В. Потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
- Г. Все предыдущие ответы верны.

3. Преимуществами малых организаций являются:

- А. Гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
- Б. Высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
- В. Возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок

4. К видам организационных изменений относят:

- А. Изменения в технологии, изменения в товарах и услугах
- Б. Изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- В. Изменения в бизнес-процессах;
- Г. Изменения программ и планов организации.

5. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- А. Изменения происходят радикально;

- Б.Изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
В.Оба ответа верны.

6.Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- А.Эволюционный и революционный;
Б.Процессный и содержательный;
В.Структурный, содержательный и процессный;
Г.Организационный и производственный.

7. Какой автор впервые описал жизненный цикл организации:

- А.Адизес;
Б.Портер,
В.Лоулер;
Г.Выгодский?

Тема 2. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями.

1. Трехмерное пространство - это:

- А. Взаимодействие структурного, функционального и временного в организации;
Б. Компонент процесса преобразований по McKinsey;
В. Механизм описания организации;
Г. Важнейший элемент механизма проведения изменений.

2. «Штурманская карта» - это:

- А. Компонент процесса преобразований по McKinsey;
Б. Взаимодействие структурного, функционального и временного в организации;
В. Механизм описания организации;
Г. Элемент механизма проведения изменений.

3.По мнению какого автора, управление изменениями происходит на трех уровнях (изменение проектов, программы изменений, организации - проводники изменений):

- А.Грейнера;
Б.Мосса;
В.Хеллера;
Г.Левина?

4.Компоненты процесса преобразований

- А.Ориентация на процессы;
Б.Цепочки «поставщик – потребитель»;
В.Трехмерное пространство;
Г.«Естественные законы».

5.Типы изменений в организации:

- А.Изменения в технологии, товарах и услугах;
Б.Изменения в тактике;
В.Изменения в политике;
Г.Изменения в культуре.

Тема 3. Преодоление сопротивления изменениям.

1. Сопротивление, которое обычно основано на эмоциях, чувствах и установках

- А. Социологическое сопротивление;
Б. Психологическое сопротивление;
В. Логическое сопротивление;
Г. Физическое сопротивление.

2. Результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям

- А. Логическое сопротивление;
Б. Психологическое сопротивление;
В. Социологическое сопротивление;
Г. Физическое сопротивление.

3. Несогласие сотрудников с фактами, рациональными «доводами, логикой. Возникает на почве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям.

- А. Логическое сопротивление;
- Б. Социологическое сопротивление;
- В. Психологическое сопротивление;
- Г. Физическое сопротивление.

4. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:

- А. Маневрирование;
- Б. Изменение целей деятельности организации в кооптации;
- В. Использование метода эффективных изменений;
- Г. Инновации.

5. Основная причина сопротивления переменам:

- А. Угроза безопасности их работе;
- Б. Возникновение эффекта цепной реакции;
- В. Психологические издержки;
- Г. Ощущение сотрудниками несправедливости.

Тема 4. Модели организационных изменений.

1. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

- А. «Размораживание», «движение» и «замораживание»;
- Б. Давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
- В. Рефрейминг; реструктуризация; оживление и обновление;
- Г. Застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

2. Теория Е исходит из:

- А. Того, что организация - это саморазвивающаяся система;
- Б. Примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
- В. Необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
- Г. Правильного ответа вообще нет.

3. Теория О предполагает:

- А. Ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;
- Б. Использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;
- В. Как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».

4. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка представляет собой:

- А. Последовательность фаз: 1) застой; 2) подготовка; 3) реализация; 4) проверка на прочность и 5) достижение цели;
- Б. Последовательность стадий: 1) разработка системы вознаграждения; 2) организация индивидуального научения; 3) развитие организации;
- В. Положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности;
- Г. Совокупность «побуждающих» и «ограничивающих» сил, равенство которых обеспечивает устойчивое положение.

5. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- А. Креативность, директивное руководство, делегирование;
- Б. Креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество,

упадок и смерть;

В. Креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;

Г. Ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть.

Тема 5. Стратегические типы организационных изменений.

1. Для директивной стратегии изменения характерно:

А. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»;

Б. Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок;

В. Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям;

Г. Четкое определение проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов.

2. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

А. Директивную политику;

Б. Политику переговоров;

В. Аналитическую политику;

Г. Политику проб и ошибок.

3. Для аналитической стратегии изменения характерно:

А. Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям;

Б. Четкое определение проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов.

В. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»;

Г. Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок.

4. В какой стратегии изменений используется подход, основанный на четком определении проблемы, сборе и изучении информации и использовании экспертов:

А. Нормативная стратегия;

Б. Директивная стратегия;

В. Аналитическая стратегия;

Г. нет верных вариантов.

5. На системном подходе базируется:

А. Методология оргпроектирования;

Б. Методология реструктуризации;

В. Методология реинжиниринга;

Г. Методология стратегического подхода.

Тема 6. Принятие решений в организациях в условиях изменений.

1. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

А. Модель Карнеги;

Б. Модель инкрементального принятия решений;

В. Модель «мусорного ящика»;

Г. Модель постепенного наращивания.

2. Что означает «принять решение»?

А. Перебрать все возможные альтернативы;

Б. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;

В. Отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;

Г. Отдать распоряжение к реализации конкретного плана.

3. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

А. Если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать;

- Б. По точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных;
 - В. Проверка надежности административной структуры;
 - Г. Проверка надежности экспертной структуры.
- 4. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является*
- А. Выбор оптимального варианта решения;
 - Б. Уяснения проблемы;
 - В. Постановка задачи;
 - Г. Разработка вариантов решения.
- 5. Обязательным следствием этапа проверки управленческого решения должно быть процесс, связанный с...*
- А. Проведением корректировки деятельности организации;
 - Б. Организацией выполнения решения;
 - В. Планированием реализации решения на будущий период.
- 6. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:*
- А. модель Карнеги;
 - Б. модель инкрементального принятия решений;
 - В. модель «мусорного ящика»;
 - Г. модель постепенного наращивания.

Тема 7. Формирование команды для стратегических изменений.

- 1. Разделите преимущества и недостатки групп.*
- А. Перераспределение власти;
 - Б. Возрастание трудовых усилий;
 - В. Увеличение усилий по координации деятельности членов группы;
 - Г. Расширение рабочих навыков и знаний;
 - Д. Уменьшение усилий по координации действий ее членов;
 - Е. Возможность социального иждивенчества.
- 2. Новыми типами команд являются:*
- А. Потенциальная команда;
 - Б. Высокоэффективная команда;
 - В. Самоуправляемая команда;
 - Г. Управленческая команда;
 - Д. Команда стратегических изменений;
 - Е. Все ответы верны.
- 3. Критериями эффективности групповой работы являются:*
- А. Достижение групповых целей;
 - Б. Создание условий для свободного высказывания различных точек зрения;
 - В. Разделение во времени процессов генерирования идей и их оценок;
 - Г. Удовлетворенность членов группы своим трудом;
 - Д. Индивидуальное развитие членов группы.
- 4. В каких случаях использование команд более эффективно, чем использование групп?*
- А. Для решения сложных задач;
 - Б. Когда разнообразие мнений ограничено;
 - В. Когда необходима высокая самоотдача;
 - Г. Когда необходим оптимальный результат;
 - Д. Когда для принятия решений необходим консенсус;
 - Е. Когда необходим разносторонний подход.
- 5. Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:*
- А. Успешного взаимодействия в команде;
 - Б. Распределения функциональных и командных ролей;
 - В. Решения поставленных задач;
 - Г. Управления количественным составом команды;

Д. Управления функциональными обязанностями членов команды.

Тема 8. Реструктуризация управления компанией.

1. Реструктуризация – это процесс:

- А. Преобразования структур, обеспечивающих функционирование предприятия;
- Б. Создания организационной структуры на новом предприятии;
- В. Изменения принципов функционирования предприятия;
- Г. Оптимизации объемов финансовых потоков предприятия.

2. Реструктуризация предприятия осуществляется:

- А. Регулярно;
- Б. Только в процессе реорганизации;
- В. Только в процессе финансового оздоровления;
- Г. По мере необходимости.

3. К подходам по разработке организационной структуры следует относиться:

- А. Функциональный
- Б. Дивизиональный;
- В. Матричный;
- Г. Командный.

4. Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур:

- А. Экспертный;
- Б. Балансовый;
- В. Сравнительный;
- Г. Монографический.

5. Формой реорганизации, при которой не происходит создание нового юридического лица, является:

- А. Присоединение;
- Б. Выделение;
- В. Разделение;
- Г. Слияние;
- Д. Преобразование.

Тема 9. Управление качеством.

1. Представление о качестве основано на:

- А. Требованиях и пожеланиях потребителей;
- Б. Принципах деятельности производителей;
- В. Законодательных требованиях государства;
- Г. Пожеланиях потребителей.

2. Управление качеством:

- А. Включает в себя менеджмент качества;
- Б. То же, что менеджмент качества;
- В. Является частью менеджмента;
- Г. Относится к инновационному менеджменту.

3. Планирование качества - это:

- А. Определение производственных процессов и ресурсов для достижения качества продукции;
- Б. Определение характеристик качества нового изделия;
- В. Планирование производства бездефектной продукции;
- Г. Определение характеристик качества уже существующего изделия, но востребованного потребителем.

4. Методология всеобщего управления качеством (TQM) - это

- А. Система обеспечения качества продукции;
- Б. Экспертиза продукции предприятия;
- В. Совокупность методов управления предприятием, основным рычагом которых является

качество;

Г. Экспертиза продукции предприятия и совокупность методов управления предприятием, основным рычагом которых является качество.

5. Метод - «точно во время» - это:

А. Совокупность методов повышения качества работ и обслуживания за счет поставок, необходимых ресурсов в тот момент и в тех количествах, когда и сколько нужно;

Б. Метод своевременной разработки планов реструктуризации;

В. Метод выполнения запланированных управленческих решений и производственных задач;

Г. Метод кардинальной перестройки бизнес-процессов.

Тема 10. Оценка эффективности управления организационными изменениями

1. Эффективность управления организации в теории менеджмента наиболее точно отражает фактор

А. Достижения поставленных целей в более краткие сроки и с наименьшими затратами;

Б. Получение лучшего финансового результата деятельности по сравнению с аналогичным периодом;

В. Большого приращения запасов, ресурсов, потенциала предприятия по сравнению с аналогичным периодом;

Г. Получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке.

2. Для повышения эффективности управления организационными изменениями систематически должна проводиться проверка

А. Уровня автоматизации производства;

Б. Исполнение управленческих решений;

В. Коммуникационных возможностей подразделений;

Г. Знаний сотрудников.

3. Обобщающими показателями экономической эффективности в узком смысле могут быть:

А. Степень выполнения заказов потребителей;

Б. Доля объема продаж организации на рынке;

В. Доля решений, принятых по предложению работников организации;

Г. Численность сотрудников, привлеченных к разработке управленческого решения;

4. Эффективность производства характеризуется через частные результирующие показатели:

А. Уровень рентабельности;

Б. Уровень организованности;

В. Эффективность процесса управления;

Г. Величина прибыли.

5. Эффективность управления (Эу) в узком смысле можно выразить следующей формулой:

А. $Эу = Д / З$;

Б. $Эу = (C_1 + C_2) \cdot В_2 - Ен \cdot Зед$;

В. $Эу = (Д + Зед) / (C_1 + C_2)$;

Г. $Эу = Д \cdot З$

7.3.2. Задания для подготовки к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям.

1-ый рейтинг контроль

1. Различия между большими и малыми организациями.

2. Характеристика компонентов программы глубоких преобразований: «трехмерное пространство».

3. Этапы эволюции управления изменениями.

4. Характеристика компонентов программы глубоких преобразований: «штурманская карта»

5. Предмет и методологические основы курса «Управление изменениями»
6. Характеристика компонентов программы глубоких преобразований: «естественные законы».
7. Факторы, от которых зависит выбор размера организации.
8. Характеристика трех уровней, на которых происходит управление изменениями
9. Основные определения понятия «изменения».
10. Классификация организационных изменений.
11. Основные причины негативного отношения и сопротивления переменам.
12. Суть понятия «сопротивление переменам»
13. Характеристика личных и структурных барьеров.
14. Типы негативного отношения к изменениям.
15. Факторы преодоления сопротивления изменениям.
16. Методы и способы управления сопротивлением в организации.

2- ой рейтинг контроль

1. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
2. Сравнительные характеристики теорий *E* и *O* организационных изменений.
3. Виды стратегий изменений.
4. Мониторинг и контроль процесса изменений.
5. Основные положения модели «кривой перемен» Дж. Дак
6. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
7. Формы разработки управленческих решений.
8. Факторы определяющие эффективность работы команды.
9. Основные этапы развития команды стратегических изменений.
10. Характеристика стадий создания команды.
11. Сравнительные характеристики работы команд и групп.
12. Стилль лидерства которого может придерживаться руководитель в осуществлении стратегии.

3- ий рейтинг контроль

1. Подходы к построению организационных структур.
2. Организационный анализ компании.
3. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
4. Подходы к реструктуризации управления компанией.
5. Сущность системы менеджмента качества: планирование, обеспечение, контроль качества.
6. Основные принципы современных систем управления качеством продукции.
7. Основные положения концепции TQM.
8. Сравнение традиционной модели управления с моделью, развиваемой подходом TQM.
9. Суть теории создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
10. Эффективность: основные понятия, методы определения.
11. Основные этапы процесса бенчмаркинга.
12. Особенности целевого подхода в оценке эффективности управленческой деятельности.

7.3.3. Перечень вопросов выносимых на промежуточную аттестацию

1. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».
2. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
3. История развития теории организационных изменений.
4. Модель «кривой перемен» Дж. Дак
5. Закономерности развития организации.
6. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
7. Характеристика стадии создания команды.
8. Виды стратегий изменений. Модель «переходного периода».

9. Модель «постепенного наращивания».
10. Варианты работы в группах и командах.
11. Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления.
12. Характеристика основных изменений организации.
13. Размер организации. Большие и малые организации.
14. Сущность системы менеджмента качества: планирование, обеспечение, контроль качества.
15. Причины сопротивления изменениям.
16. Эффективное управление: выбор показателей.
17. Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы.
18. Факторы преодоления сопротивления изменениям.
19. Классификация организационных изменений.
20. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
21. Особенности понятия «сопротивление переменам».
22. Внедрение TQM на российских предприятиях: этапы развития, проблемы внедрения.
23. Характеристика личных и структурных барьеров.
24. Основные положения концепции TQM.
25. Основные принципы современных систем управления качеством продукции.
26. Методы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
27. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления Хеллера.
28. Этапы организационного анализа.
29. Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур.
30. Модель изменений К. Левина.
31. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
32. Подходы к реструктуризации управления компанией.
33. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления
34. Организационный анализ компании.
35. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
36. Мониторинг и контроль процесса изменений.
37. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
38. Модель «мусорного ящика»
39. Модель инкрементального процесса принятия решения
40. Подходы к построению организационных структур.
41. Основные этапы развития команды стратегических изменений.
42. Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений.
43. Сущность стратегии изменений
44. Процесс формирования команды.
45. Теория Е и теория О организационных изменений.
46. Лидер команды стратегических изменений.
47. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
48. Эффективность работы команды.
49. Сравнительные характеристики работы команд и групп.
50. Модель «EASIER».

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

Методическими материалами, определяющими процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих индикаторы достижений

компетенций являются внутривузовские локальные нормативные акты: «Положение о балльно-рейтинговой системе контроля и оценки успеваемости студентов» и «Положение о промежуточной аттестации обучающихся».

График проведения рейтинговых контрольных мероприятий и даты проведения промежуточной аттестации, по курсам и семестрам, отражены в утвержденных проректором по УР и ЦТ календарных учебных графиках и расписаниях промежуточной аттестации по направлению подготовки (специальности), которые размещаются на информационных стендах факультетов и на сайте университета в установленные сроки

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература:

1. Байдина, Е. А. Управление изменениями: учебное пособие / Е. А. Байдина. - Пермь: ПНИПУ, 2023. - 70 с. - ISBN 978-5-398-02867-6. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: <https://e.lanbook.com/book/328886>

2. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 6-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2025. – 302 с.: ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720238>

3. Цай, Е. Л. Управление изменениями: учебное пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва: Директ-Медиа, 2023. – 201 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315>

Дополнительная литература:

4. Ким, С. А. Теория управления: учебник / С. А. Ким. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 240 с.: ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684213>

5. Понуждаев, Э. А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты): учебное пособие / Э.А. Понуждаев, В.П. Медведев, М. Э. Понуждаева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 458 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819>

9. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

• ЭБС «Издательства Лань»

**Коллекция «Единая профессиональная база знаний для аграрных вузов»
ООО «Издательство Лань».**

Лицензионный договор № 003/2025-44ФЗ от 22.05.25 г сроком на 1 год

<http://e.lanbook.com/>

• Сетевая электронная библиотека

ООО «ЭБС ЛАНЬ»

Договор № СЭБ НВ-164 от 17.12.2019 г. – бессрочный

<http://e.lanbook.com/>

<http://seb.e.lanbook.com/>

• ЭБС «Университетская библиотека online». Базовая часть

ООО «Директ-Медиа»

Контракт № 51-04/2025 от 22.05.2025 г сроком на 1 год

<http://biblioclub.ru>

• Научная электронная библиотека e-LIBRARY.RU (SCIENCE INDEX)

ООО Научная электронная библиотека.

Лицензионный договор № SIO-2114/2025 от 06.05.2025 сроком на 1 год

<http://elibrary.ru>

Гарант

ООО «Гарант-КБР» Договор № 305-2025г. от 09.01.2025 г. сроком на 1 год

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Система университетского обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций, лабораторных работ), работа на которых обладает определенной спецификой.

На лекциях студенту рекомендуется внимательно слушать учебный материал, записывать основные моменты, идеи, пытаться сразу понять главные положения темы, а если что не ясно – делать соответствующие пометки. После лекции во внеурочное время целесообразно прочитать записанный материал с целью его усвоения и выяснения непонятных вопросов.

Для подготовки и выполнению практических заданий студенту следует завести отдельную тетрадь. Студент должен тщательно готовиться к практическим занятиям путем проработки теоретических положений по теме занятия из конспекта лекции, рекомендуемых учебников, учебных пособии, дополнительной литературы, интернет - источников.

Защита лабораторных работ, приходящиеся на каждый промежуточный рубеж оценивается в **10** баллов (за три точки - **30** баллов).

Раздел «Самостоятельная работа» информирует обучающихся, какие вопросы раздела (модуля) выносятся на самостоятельное изучение, об их учебно-методическом обеспечении (учебники, учебные пособия, методические указания, рекомендуемые страницы и т.д.). Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа студента над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание самостоятельной работы студента определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя.

Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций;
- выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в собеседованиях, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
- подготовки к практическим занятиям;
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;

- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов.

Степень усвояемости вопросов самостоятельной работы определяется при текущем и промежуточном контроле и при промежуточной аттестации.

Студенты очно-заочной, заочной формы обучения, после окончания предыдущей сессии, ознакомились с целями и задачами изучения дисциплины, с перечнем вопросов которые они должны изучать для формирования индикаторов достижения компетенции, запланированных в рабочей программе.

Студенту следует тщательно готовиться к промежуточному контролю (тестированию, контрольным работам, контрольным опросам), прорабатывая конспект лекций и рекомендуемую литературу.

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Дисциплина «Управление изменениями» рассчитана на изучение в один семестр и заканчивается экзаменом.

11. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

11.1 Лицензионное программное обеспечение

AutoDesk AutoCad 2012 Education Product Standalone б/н

Антиплагиат.ВУЗ 5.0 Модуль поиска «Объединенная коллекция 2020»

лицензионный договор № 10023 от 12.05.2025 г. сроком на 1 год

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition №

лицензии 26ЕС-241021-134643-810-2826, договор № 651/А от 18.10.2024 г. до 31.10.2025

11.2 Интернет-ресурсы свободного доступа

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
«Российское образование» - федеральный портал	http://www.edu.ru/index.php
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	http://window.edu.ru/
Информационный сайт «Управление изменениями»	http://ru-economics.ru/catalog/Upravlenie-izmeneniyami.html
Управление изменениями в компании	http://www.markus.spb.r
Информационно-консалтинговая компания «Галап-Медиа»)	http://www.gallup.ru
Справочно-правовая система ГАРАНТ.	http://www.garant.ru;

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п./п.	Вид учебной работы	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1.	Лекционные занятия	Аудитории для проведения занятий лекционного типа в соответствии с перечнем аудиторного фонда	Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, информационные и методические материалы. Компьютер Intel Pentium Gold G5400 с выходом в Internet, Проектор ViewSonic . Принтер

			Samsung SCX-4200. Экран настенный Projecta. Веб-камера A4Tech.
2.	Практические занятия	Аудитория для проведения практических занятий	Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, информационные и методические материалы. Компьютер Intel Pentium Gold G5400 с выходом в Internet, Проектор ViewSonic . Принтер Samsung SCX-4200. Экран настенный Projecta. Веб-камера A4Tech.
3.	Самостоятельная работа	Учебная аудитория (компьютерный класс с выходом в Интернет), для организации самостоятельной работы обучающихся; читальный зал научной библиотеки	Компьютер Intel Pentium Gold G5400 с выходом в Internet, Проектор ViewSonic . Принтер Samsung SCX-4200. Экран настенный Projecta. Веб-камера A4Tech.