


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 10.12.2024 14:16:21  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507269ba394e6757eb1a6d

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"**

Факультет Стратегического управления и международного  
бизнеса  
Кафедра Менеджмента непроеизводственной сферы

"УТВЕРЖДАЮ"  
Проректор  
  
Л.Н. Костина  
27.04.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.01** **"Управление изменениями"**


**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль "Менеджмент организаций"**

Квалификация	<b>МАГИСТР</b>
Форма обучения	<b>очная</b>
Общая трудоемкость	<b>3 ЗЕТ</b>
Год начала подготовки по учебному плану	<b>2023</b>

Донецк  
2023

Составитель:

д-р экон. наук, профессор

  
\_\_\_\_\_ В.С. Козлов

Рецензент:

канд. гос. упр, доцент

  
\_\_\_\_\_ В.В. Лоскутова

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Управление изменениями" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Профиль "Менеджмент организаций", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2023 протокол № 12.

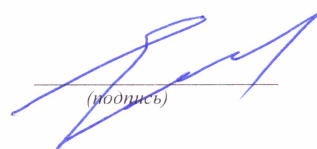
Срок действия программы: 2023-2025

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента непромышленной сферы

Протокол от 21.04.2023 № 13

Заведующий кафедрой:

канд.экон.наук, доцент, Тарасова Е.В.

  
\_\_\_\_\_ (подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Тарасова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Тарасова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Тарасова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2027 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Тарасова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

<b>1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
является овладение знаниями и приобретение практических навыков по организации процесса управления изменениями.	
<b>1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
Приобретение концептуальных и методологических знаний о сущности и природе возникновения изменений, роли изменений в развитии организации. Усвоение навыков формирования системы организации менеджмента организации в условиях изменений. Формирование научного мировоззрения и ознакомление с технологиями и методами управления изменениями в организации. Изучение особенностей функционирования организации в условиях непрерывных изменений.	
<b>1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>	
Цикл (раздел) ОПОП ВО:	Б1.В.01
<i>1.3.1. Дисциплина "Управление изменениями" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:</i>	
Методология и методы научных исследований	
Современный стратегический анализ	
Управленческая экономика	
<i>1.3.2. Дисциплина "Управление изменениями" выступает опорой для следующих элементов:</i>	
Международный менеджмент и маркетинг	
Менеджмент организации	
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>УК-2.1: Определяет цели и задачи стратегических изменений в организации</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	принципы формирования концепции проекта в рамках обозначенной проблемы
<b>Уровень 2</b>	основные требования, предъявляемые к проектной работе
<b>Уровень 3</b>	критерии оценки результатов проектной деятельности
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения
<b>Уровень 2</b>	прогнозировать результат деятельности и планировать действия для достижения данного результата
<b>Уровень 3</b>	прогнозировать проблемные ситуации и риски в проектной деятельности
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками составления плана-графика реализации проекта в целом и плана-контроля его выполнения
<b>Уровень 2</b>	навыками конструктивного преодоления возникающих разногласий и конфликтов
<b>Уровень 3</b>	способами управления командной работой в решении поставленных задач
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>УК-2.2: Оценивает соответствие изменений стратегическим целям организации</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	Методы анализа и аудита процессов предоставления отчетности по рискам в организации
<b>Уровень 2</b>	Методы управления кадровым составом системы управления рисками
<b>Уровень 3</b>	Методы координации процессов выполнения планов и бюджетов реагирования на риск
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	Проводить контроль и аудит процессов управления в чрезвычайной ситуации, антикризисного управления и управления непрерывностью деятельности
<b>Уровень 2</b>	Оценивать адекватности (достаточности) и эффективности воздействия на риски (страховой защиты, хеджирования, гарантий)

<b>Уровень 3</b>	Создавать организационно-управленческие и информационные структуры интегральной системы управления рисками
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	Современными методами предоставления отчетности по рискам в организации
<b>Уровень 2</b>	Современными методами управления кадровым составом
<b>Уровень 3</b>	Современными методами координации процессов выполнения планов
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>УК-2.3: Определяет основные аспекты организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления
<b>Уровень 2</b>	основные информационные технологии управления изменениями
<b>Уровень 3</b>	инструментарий управления различными подсистемами проекта (программы) для качественных изменений
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления изменениями в организации
<b>Уровень 2</b>	готовить аналитические материалы для управления процессами изменений и оценки их эффективности
<b>Уровень 3</b>	принимать управленческие решения по оперативному планированию и корректировке графика изменений в организации
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления изменениями
<b>Уровень 2</b>	методами анализа и оптимизации основных параметров проекта (программы) с применением современных программных продуктов
<b>Уровень 3</b>	современными методами эффективного влияния на индивидуальное и групповое изменения в организации

***В результате освоения дисциплины "Управление изменениями" обучающийся должен:***

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа;
	законодательство в области научной, научно-производственной, инновационной деятельности, охраны интеллектуальной собственности и коммерциализации результатов научной и инновационной деятельности;
	подходы к решению проблем, связанных с разработкой стратегии трансформации организации
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	определять возможные сценарии действий и пути решения по управлению непрерывностью бизнеса в чрезвычайных и кризисных ситуациях;
	моделировать объем и границы работ;
	анализировать и применять методики реагирования на риски
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
	навыками разработки требований и основных принципов плана действий в чрезвычайных и кризисных ситуациях;
	навыками определения цели и задач стратегических изменений в организации;
	навыками организации внедрения плана действий в чрезвычайных и кризисных ситуациях в работу и контроль его исполнения

#### **1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний)

по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

### **Промежуточная аттестация**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Управление изменениями" видом промежуточной аттестации является Зачет с оценкой

## **РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины "Управление изменениями" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

### **2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ**

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
<b>Раздел 1. Концептуальные основы управления индивидуальными изменениями</b>						
Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями /Лек/	2	2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями /Сем зан/	2	2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями /Ср/	2	8	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.2. Индивидуальные изменения /Лек/	2	2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.2. Индивидуальные изменения /Сем зан/	2	6	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.2. Индивидуальные изменения /Ср/	2	8	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
<b>Раздел 2. Концептуальные основы управления командными изменениями</b>						

Тема 2.1. Командные изменения /Лек/	2	4	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.1. Командные изменения /Сем зан/	2	6	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.1. Командные изменения /Ср/	2	8	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.2. Стратегии осуществления организационных изменений /Лек/	2	2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.2. Стратегии осуществления организационных изменений /Сем зан/	2	6	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.2. Стратегии осуществления организационных изменений /Ср/	2	10	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
<b>Раздел 3. Методы и технологии управления изменениями</b>						
Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями /Лек/	2	4	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями /Сем зан/	2	8	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями /Ср/	2	8	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов /Лек/	2	4	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов /Сем зан/	2	8	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	

Тема 3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов /Ср/	2	10	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Консультация /Конс/	2	2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Э1 Э2 Э3	0	

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

<p>3.1 В процессе освоения дисциплины "Управление изменениями" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СР), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий.</p> <p>3.2 В процессе освоения дисциплины "Управление изменениями" используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.</p> <p>При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.</p> <p>3.3 Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.</p>
--

### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература			
<b>1. Основная литература</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	В. В. Дорофиенко, Р. В. Ободец, О. А. Удалых, С. В. Захаров, В. В. Кирдеев	Управление изменениями: учебное пособие (379 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018
<b>2. Дополнительная литература</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Козлов, В, С,	Разработка новых и адаптация существующих инструментов по формированию процессов управления в организациях сферы услуг: монография (260 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2020
Л2.2	Тарасенко, В. Ф.	Моделирование систем менеджмента: монография (172 с.)	Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2018
<b>3. Методические разработки</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1		Управление изменениями: конспект лекций для	Донецк : ГОУ ВПО



	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
	В. С. Козлов	обучающихся первого курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: "Менеджмент организаций" очной формы обучения) (167 с.)	"ДОНАУИГС", 2022
Л3.2	В. С. Козлов	Управление изменениями: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся первого курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: "Менеджмент организаций" ) очной формы обучения (48 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022
Л3.3	В. С. Козлов	Управление изменениями: методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся первого курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: "Менеджмент организаций" ) очной формы обучения (22 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022

#### 4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Свободный доступ к полным текстам статей, учебников, справочников, хрестоматий, энциклопедий на сайте библиотеки Института философии РАН	<a href="http://www.iph.ras.ru/">http://www.iph.ras.ru/</a>
Э2	Электронные книги по различным направлениям	<a href="http://lib.obninsk.org/">http://lib.obninsk.org/</a>
Э3	Научная электронная библиотека. Предоставляет доступ для зарегистрировавшихся пользователей к электронным версиям зарубежных журналов по различным направлениям науки	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>

#### 4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

Перечень информационных технологий

- компьютерная техника и системы связи используются для создания, сбора и обработки информации;
- электронные презентации;
- электронная почта, форумы, видеоконференцсвязь для взаимодействия с обучающимися;
- дистанционные занятия с использованием виртуальной обучающей среды Moodle;
- Skype используется для проведения дистанционного обучения и консультаций;
- электронные библиотечные ресурсы ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Программное обеспечение: MS Word, MS Excel, MS Power Point, виртуальная обучающая среда Moodle.

#### 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС") и электронно-библиотечную систему (ЭБС "Лань"), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.

#### 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Дисциплина обеспечена:

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: лекционная аудитория № 306, учебный корпус 3
  - комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран;
  - специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья.
2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: № 306 учебный корпус 3
  - специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья;
3. Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации: читальный зал, учебный корпус 1. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А (ГОУ ВПО "ДОНАУИГС").

## РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Контрольные вопросы и задания

1. Виды и фазы изменений.
2. Этапы жизненного цикла организации по Грейнеру.
3. Этапы жизненного цикла организации по Адизесу.
4. Жизненный цикл продукции.
5. Основные компоненты управления изменениями.
6. Типология кризисов.
7. Представители бихевиористического подхода к изменениям.
8. Особенности психодинамического подхода к изменениям.
9. Модель реакции на изменения Вирджинии Сатир.
10. Представители гуманистической психологии.
11. «Я-концепция» Карла Роджерса.
12. Модель Д. Колба.
13. Таксономия Б. Блума.
14. Модели эффективной команды.
15. Сотрудничество как особый вид деятельности.
16. Основные факторы влияния на сплоченность команды.
17. Компетентная SWAT-команда.
18. Использование власти для внедрения изменений.
19. Показатели эффективности командной работы.
20. Способы инициирования адаптации команды предприятия к организационным изменениям.
21. Большая интервенция – шаг к организационным изменениям.
22. Модель плановых организационных изменений.
23. Системная модель Сенге.
24. Стратегия изменений и стратегия развития: различия и взаимосвязь.
25. Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу.
26. Идея стратегического континуума по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.
27. Использование концепции «6 сигм» в практической деятельности предприятий.
28. Система сбалансированных показателей Нортон и Каплана.
29. Проблемы применения аутсорсинга в практической деятельности предприятия сферы услуг.
30. Бенчмаркинг и управление изменениями.
31. Бережливое производство: цель и основные особенности использования.
32. Теории обучения в управлении изменениями.
33. Зарубежный опыт процессного управления в сфере услуг.
34. Возможности использования инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов в сфере услуг.
35. Преимущества и недостатки реинжиниринга бизнес-процессов как метода управления изменениями.
36. Роль информационных технологий в использовании реинжиниринга бизнес-процессов в сфере услуг.
37. Условия эффективного реинжиниринга бизнес-процессов в сфере услуг.

### 5.2. Темы письменных работ

1. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
2. Адаптация организации к изменениям и поддержка процесса изменений.
3. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
4. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
5. Особенности проектирования организации.
6. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур.
7. Кризис как предпосылка организационного развития.
8. И. Шумпетер и его вклад в развитие экономической науки.
9. Н.Д. Кондратьев и его вклад в развитие экономической науки.
10. Факторы определения уровня потенциала изменений
11. Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений
12. Школа поведенческих наук и ее вклад в развитие управления.
13. Концепции и модели систем управления как объекты изменений.
14. Изменения миссии, видения будущего, организационной культуры.
15. Модели формирования эффективной команды.
16. Формирование системы мотивации к изменениям.
17. Управление сопротивлением изменениям.
18. Исследования организаций и определение направлений изменений.
19. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.

20. Модели организационных изменений в деятельности организаций.
31. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
32. Основные факторы, влияющие на развитие организации.
33. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
34. Традиционные методы управления изменениями.
35. Современные методы управления изменениями.
36. Программные комплексы построения бизнес-процессов.
37. Проблемы при применении аутсорсинга.
38. Сущность и особенности инновационного развития организации.
39. Сущность и особенности устойчивого развития организации.
40. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.
41. Теории обучения в управлении изменениями.
42. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
43. Реинжиниринг в организации бизнеса.
44. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
45. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.

### 5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление изменениями" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление изменениями" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

### 5.4. Перечень видов оценочных средств

Устный опрос, письменный опрос, доклад, тесты, реферат

## РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Предлагаемые рекомендации оказывают методическую помощь при самостоятельном изучении дисциплины. Рекомендуется такая последовательность: ознакомиться с содержанием программы дисциплины; изучить и законспектировать соответствующие темы рекомендуемой литературы. Кроме того, целесообразно ознакомиться с новыми статьями специальных журналов и сборников.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основы качественной подготовки докладов, сообщений, презентаций, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя.

Обязательной формой индивидуальной работы является подготовка студентом 2 и более рефератов (по одному из двух разделов, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины).

Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие

содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

**Методические рекомендации к семинарским занятиям**

При подготовке к семинарским занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы учебной дисциплины, методических рекомендаций для проведения семинарских занятий. В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течение семинарского занятия обучающемуся необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

Рекомендации по работе с литературой. Теоретический материал учебной дисциплины становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

**Факультет стратегического управления и международного бизнеса  
Кафедра менеджмента непроизводственной сферы**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю)

«Управление изменениями»

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	«Менеджмент организаций»
Квалификация	МАГИСТР
Форма обучения	очная

Донецк  
2023

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль: «Менеджмент организаций»), очной формы обучения

Авторы,

разработчики:

профессор, д-р экон. наук, доцент В.С. Козлов

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на заседании  
кафедры

\_\_\_\_\_  
*менеджмента непроизводственной сферы*

Протокол заседания кафедры от

3 г.

13

Заведующий кафедрой



(подпись)

Е.В. Тарасова  
(инициалы, фамилия)

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине «Управление изменениями»**

**1.1. Основные сведения об дисциплине**

Характеристика дисциплины (сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	Магистратура
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профили	«Менеджмент организаций»
Количество разделов дисциплины	3
Часть образовательной программы	формируемая участниками образовательных отношений (Б1.В.01)
Формы текущего контроля	устный опрос, письменный опрос, тестовые задания, доклады, рефераты
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	7
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	108
<b>Аудиторная работа:</b>	56
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	36
Консультации	2
<b>Самостоятельная работа</b>	52
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Зачет

## 1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

### Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
УК-2	УК-2.1. Определяет цели и задачи стратегических изменений в организации	<b>Знать:</b>	
		1. принципы формирования концепции проекта в рамках обозначенной проблемы	УК-2.1, 3-1
		2. основные требования, предъявляемые к проектной работе	УК-2.1, 3-2
		3. критерии оценки результатов проектной деятельности	УК-2.1, 3-3
		<b>Уметь:</b>	
		1. разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	УК-2.1, У-1
		2. прогнозировать результат деятельности и планировать действия для достижения данного результата	УК-2.1, У-2
		3. прогнозировать проблемные ситуации и риски в проектной деятельности	УК-2.1, У-3
		<b>Владеть:</b>	
		1. навыками составления плана-графика реализации проекта в целом и плана-контроля его выполнения	УК-2.1, В-1
		2. навыками конструктивного преодоления возникающих разногласий и конфликтов	УК-2.1, В-2
3. способами управления командной работой в решении поставленных задач	УК-2.1, В-3		
УК-2	УК-2.2. Оценивает соответствие изменений стратегическим целям организации	<b>Знать:</b> Методы анализа и аудита процессов предоставления отчетности по рискам в организации	УК-2.2, 3-1



		2. Методы управления кадровым составом системы управления рисками	УК-2.2, 3-2
		3. Методы координации процессов выполнения планов и бюджетов реагирования на риск	УК-2.2, 3-3
		<b>Уметь:</b>	
		1. Проводить контроль и аудит процессов управления в чрезвычайной ситуации, антикризисного управления и управления непрерывностью деятельности	УК-2.2, У-1
		2. Оценивать адекватности (достаточности) и эффективности воздействия на риски (страховой защиты, хеджирования, гарантий)	УК-2.2, У-2
		3. Создавать организационно-управленческие и информационные структуры интегральной системы управления рисками	УК-2.2, У-3
		<b>Владеть:</b>	
		1. Современными методами предоставления отчетности по рискам в организации	УК-2.2, В-1
		2. Современными методами управления кадровым составом	УК-2.2, В-2
		3. Современными методами координации процессов выполнения планов	УК-2.2, В3
УК-2	УК-2.3. Определяет основные аспекты организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями	<b>Знать:</b>	
		1. основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления	УК-2.3, 3-1
		2. основные информационные технологии управления изменениями	УК-2.3, 3-2
		3. инструментарий управления различными подсистемами проекта (программы) для качественных изменений	УК-2.3, 3-3
		<b>Уметь:</b>	
		1. использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления изменениями в организации	УК-2.3, У-1

		2. готовить аналитические материалы для управления процессами изменений и оценки их эффективности	УК-2.3, У-2
		3. принимать управленческие решения по оперативному планированию и корректировке графика изменений в организации	УК-2.3, У-3
		<b><i>Владеть:</i></b>	
		1. навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления изменениями	УК-2.3, В-1
		2. методами анализа и оптимизации основных параметров проекта (программы) с применением современных программных продуктов	УК-2.3, В-2
		3. современными методами эффективного влияния на индивидуальное и групповое изменения в организации	УК-2.3, В-2

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код индикатора	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Концептуальные основы управления индивидуальными изменениями</b>				
1.	Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями	2	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3	Устный/ письменный опрос, практическое задание, доклад (сообщение)
2.	Тема 1.2. Индивидуальные изменения	2	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3	Устный/ письменный опрос, практическое задание, доклад (сообщение)
<b>Раздел 2. Концептуальные основы управления командными изменениями</b>				
3.	Тема 2.1. Командные изменения	2	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3	Устный/ письменный опрос, практическое задание, доклад (сообщение)
4.	Тема 2.2. Стратегии осуществления организационных изменений	2	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3	Устный/ письменный опрос, практическое задание, доклад (сообщение) Реферат Контроль знаний по разделу 2 (тестирование)
<b>Раздел 3. Методы и технологии управления изменениями</b>				
5.	Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями	2	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3	Устный/ письменный опрос, практическое задание, доклад (сообщение)
6.	Тема 3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов	2	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3	Устный/ письменный опрос, практическое задание, доклад (сообщение) Реферат

				Контроль знаний по разделу 3 (тестирование)
--	--	--	--	---

## РАЗДЕЛ 2. Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	ЛЗ	ПЗ / СЗ			Всего за тему	КЗР	Р (СР)	ИЗ*
		УО*	ТЗ*	РЗ*				
Р.1.Т.1.1	1	1	3	3	8	10	16	3
Р.1.Т.1.2	1	1	3	3	8			
Р.2.Т.2.1	1	1	3	3	8	10		
Р.2.Т.2.2	1	1	3	3	8	10		
Р.3.Т.3.1	1	1	3	3	8	10	3	
Р.3.Т.3.2	1	1	3	3	8			
<b>Итого: 100б</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>48</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>6</b>

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – разноуровневые задания;

\* другие с виды используемых заданий, предложенных в приложении 1

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задание

### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского/практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

**Оценка «отлично»** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**Оценка «хорошо»** – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

**Оценка «удовлетворительно»** – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

<b>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</b>	<b>Вопросы для подготовки к устному опросу по темам дисциплины</b>
<b>РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ</b>	
Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие можно выделить трактовки понятия «организация» в зависимости от контекста?</li> <li>2. Как понимается организация с точки зрения системного подхода?</li> <li>3. Тождественны ли термины «организация» и «система»?</li> </ol>
Тема 1.2. Индивидуальные изменения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем сущность бихевиористического подхода к индивидуальным изменениям?</li> <li>2. В чем состоят особенности когнитивного подхода к изменениям?</li> <li>3. В чем особенности психодинамического подхода к изменениям?</li> </ol>
<b>РАЗДЕЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ</b>	
Тема 2.1. Командные изменения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключаются особенности, отличающие команду от группы?</li> <li>2. От чего зависит выбор варианта работы в командах или группах?</li> <li>3. Опишите процесс формирования команды.</li> </ol>
Тема 2.2. Стратегии осуществления организационных изменений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключается взаимосвязь стратегических изменений со стратегией организации и процессом стратегического управления?</li> <li>2. Охарактеризуйте принципы создания эффективной стратегии.</li> <li>3. Дайте характеристику основных стратегий изменений.</li> </ol>
<b>РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ</b>	
Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обозначьте основные методы проведения изменений.</li> <li>2. Что представляет собой бенчмаркинг?</li> <li>3. В чем сущность концепции «Шесть сигм»?</li> </ol>
Тема 3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключается основное отличие между функциональным и процессным подходами?</li> <li>2. Какие можно выделить преимущества</li> </ol>

	процессного подхода? 3. Какие можно выделить недостатки функционального подхода?
--	---

## 2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждой темы учебной дисциплины проводится тестирование.

*Критерии оценивания результатов тестирования обучающихся по темам дисциплины.* Уровень выполнения тестовых заданий по темам дисциплины оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ.

Оценка соответствует следующей шкале:

<i>Баллы</i>	<i>% правильных ответов</i>	<i>Оценка (государственная)</i>
3	75-100	Отлично
2	51-75	Хорошо
1	25-50	Удовлетворительно
0	Менее 25	Неудовлетворительно

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Тема 1.1.** Теоретические аспекты управления изменениями

**Тема 1.2.** Индивидуальные изменения

**ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ**

*Задание 1. Организация – это:*

А) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе установленных процедур и правил;

Б) открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая представляет собой совокупность объектов (взаимозависимых частей и переменных), изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства трансформируются вследствие поведения системы;

В) оба ответа верны;

Г) закрытая политическая система.

*Задание 2. Система, которая игнорирует любые внешние эффекты как на входе, так и на выходе системы, – это:*

А) искусственная система;

Б) закрытая система;

В) открытая система;

Г) биосистема.

*Задание 3. Система, которая взаимодействует с внешней средой и зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают из внешней среды:*

А) естественная система;

Б) закрытая система;

В) открытая система;

Г) политическая система.

*Задание 4. Рассмотрение организации как открытой системы, исследование целостности объекта, выявление многообразия типов связей в рамках объекта, – это:*

- А) системный подход;
- Б) комплексный подход;
- В) функциональный подход;
- Г) ресурсный подход.

*Задание 5. Рассмотрение организации с функциональных позиций, раскрытие ее функциональной целостности, – это:*

- А) функциональный подход;
- Б) аспектный подход;
- В) исторический подход;
- Г) ресурсный подход.

*Задание 6. Раскрытие новых свойств организации посредством изучения объекта в междисциплинарном плане на стыке различных наук, – это:*

- А) комплексный подход;
- Б) функциональный подход;
- В) аспектный подход;
- Г) исторический подход.

*Задание 7. Исследование организации во времени, раскрытие закономерностей перехода из одного качественного состояния в другое, – это:*

- А) системный подход;
- Б) аспектный подход;
- В) исторический подход;
- Г) ресурсный подход.

*Задание 8. Использование отдельных элементов при анализе или синтезе организационных образований, – это:*

- А) комплексный подход;
- Б) функциональный подход;
- В) аспектный подход;
- Г) исторический подход.

*Задание 9. Детальный план изменений представляет собой:*

- А) последовательность выполнения задач и функций;
- Б) указание задач, сроков и исполнителей;
- В) перечень обязанностей сотрудников и их функций, указание сроков и исполнителей;
- Г) нет правильного ответа.

*Задание 10. Подготовка к изменениям начинается:*

- А) с анализа ситуации, сложившейся в организации, выявления области необходимости внедрения изменений и обдумывания дальнейших действий;
- Б) с составления детального плана, который гармонизирует все ресурсы, стратегии, рабочие процессы, технологии и организационную структуру;
- В) сбора информации о конкурентах, ее анализа и обдумывания, что необходимо применить организации, чтобы иметь конкурентные преимущества;
- Г) формирования системы отчетных аналитических показателей и организация мониторинга.

*Задание 11. Подготовка к изменениям на предприятии начинается:*

- А) с опроса работников о целесообразности изменений;
- Б) с составления детального плана, который гармонизирует все рабочие стратегии, в том числе для того, чтобы организация могла создавать продукт, который будет отвечать конкретным требованиям;
- В) изменения технической и организационной структуры;
- Г) организации финансового контроля.



*Задание 12. К фактору эффективного формирования команды «положительная взаимосвязь» относятся:*

- А) четкое определение вклада, который вносит каждый участник группы;
- Б) понимание членами команды важности межличностных коммуникаций, которые обеспечивают усиленную деятельность каждого члена;
- В) постоянное информирование группы о том, кто из ее членов больше нуждается в помощи;
- Г) нет правильного ответа.

*Задание 13. Подход, в котором четко указано построение целей и задач, которые стоят перед организацией:*

- А) системный;
- Б) ситуационный;
- В) классический;
- Г) ресурсный.

*Задание 14. Что является задачей группы изменений?*

- А) корпоративная трансформация организации;
- Б) быстрое внедрение ожидаемых результатов;
- В) поощрения в связи с предложениями по изменениям;
- Г) мониторинг ситуации.

*Задание 15. На какой фазе процесса изменений команду ожидает «понимание»?*

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) все ответы верны.

*Задание 16. Как называется фаза изменений, на которой руководитель окончательно понимает свое место в бизнес-процессе и окончательно закрепляется на нем?*

- А) рациональное понимание;
- Б) эмоциональное восприятие;
- В) реализация;
- Г) все ответы верны.

*Задание 17. Команда изменений состоит из:*

- А) руководителя, сотрудников и консультанта;
- Б) сотрудников, менеджера по работе с персоналом, эксперта;
- В) руководителя предприятия и начальника отдела по управлению изменениями;
- Г) нет правильного ответа.

*Задание 18. Принципы управления изменениями:*

- А) привлечение, понимание, равенство, измерение;
- Б) измерение, усовершенствования, поддержка, понимание;
- В) планирование, объективность, законность, поддержка;
- Г) объективность и законность.

*Задание 19. Самая опасная фаза организационных изменений:*

- А) интеграция;
- Б) принятие;
- В) отрицание;
- Г) все ответы верны.

*Задание 20. Фаза «интеграция» – это:*

- А) объединение трудового коллектива с целью информирования об изменениях в организации;
- Б) ситуация, когда трудовой коллектив сопротивляется изменениям, чтобы не потерять свои права;
- В) распределение обязанностей и закрепление всех работников по своим местам;

Г) нет правильного ответа.

*Задание 21. Сущность «классического подхода» к изменениям:*

- А) бюрократизм;
- Б) удовлетворения потребностей персонала;
- В) учет внешних факторов организаций;
- Г) все ответы верны.

*Задание 22. Метод эвристики входит в:*

- А) бихевиористический подход;
- Б) когнитивную психологию;
- В) гуманистический подход;
- Г) нет правильного ответа.

*Задание 23. В каком подходе организацию рассматривают как сложную социально-экономическую систему?*

- А) системном;
- Б) классическом;
- В) ситуационном;
- Г) нет правильного ответа.

*Задание 24. В поведенческом подходе основное внимание уделяется:*

- А) внутренним мыслительным процессам;
- Б) социальной роли работников;
- В) изучению смысловых структур человека;
- Г) изучению физических явлений.

*Задание 25. Сколько основных положений выделяют в гуманистическом подходе?*

- А) 5;
- Б) 6;
- В) 4;
- Г) 2.

## **РАЗДЕЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Тема 2.1.** Командные изменения

**Тема 2.2.** Стратегии осуществления организационных изменений

*Задание 26. Какого индивидуального подхода к изменениям нет?*

- А) классического;
- Б) системного;
- В) структурного;
- Г) природного.

*Задание 27. Способами распределения власти между различными уровнями организации являются:*

- А) распределение полномочий, односторонние действия и делегирование полномочий;
- Б) распределение полномочий, активные действия и поддержка изменений;
- В) распределение полномочий и делегирование полномочий;
- Г) активные действия.

*Задание 28. Какая модель выделяет 4 уровня готовности человека к переменам?*

- А) транстеоретическая;
- Б) ситуационная;
- В) когнитивная;
- Г) гуманистическая.

*Задание 29. Выберите правильное определение гуманистической психологии:*

- А) ориентирована на изучение смысловых структур человека, основными элементами исследования являются высшие ценности, самоактуализация личности, свобода, психическое здоровье;

Б) изучает психическую сторону человека, исследует психическое расстройство и эмоциональное потрясение человека;

В) направлена на изучение определенных структур человека, основными элементами исследования являются: память, языковые процессы, поведение в обществе;

Г) направлена на изучение поведения человека.

*Задание 30. Ситуационный подход:*

А) рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;

Б) концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией;

В) подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структуры, задачи и технологии, ориентированные на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды;

Г) направлен на изучение поведения человека.

*Задание 31. Элементы трудового коллектива:*

А) группа, рабочая группа, команда;

Б) коллектив, команды;

В) руководитель, группа, коллектив;

Г) руководитель.

*Задание 32. Что такое рабочая группа?*

А) небольшое сообщество индивидуумов, которым присущи особые черты, определяющие эффективность ее действий;

Б) небольшое сообщество индивидуумов, функционирующих, взаимодействующих и понимающих друг друга как единое целое;

В) небольшое сообщество индивидуумов, которые имеют общую цель и направляют все свои усилия на развитие организации;

Г) коллектив.

*Задание 33. Группа специалистов с определенными полномочиями и ответственностью за выполнение части задания - это:*

А) бизнес-команда;

Б) многофункциональная команда;

В) особая команда;

Г) коллектив.

*Задание 34. К такому фактору эффективного формирования команды как «положительная взаимосвязь» относится:*

А) четкое определение каждой части, которую вносит каждый участник группы;

Б) понимание членами команды важности межличностных коммуникаций, обеспечивающих усиленную деятельность каждого участника;

В) постоянное информирование группы о том, кто из ее участников больше нуждается в помощи;

Г) изучение ситуации.

*Задание 35. Команда отличается от рабочей группы:*

А) ограниченностью сроков реализации проектов;

Б) составом персонала;

В) направленностью на решение стратегических и тактических целей;

Г) не отличается;

*Задание 36. Самоуправляющаяся команда:*

А) бизнес-команда;

Б) многофункциональная;

В) особая;

Г) рабочая группа.

*Задание 37. Показателем эффективности команды не является степень эффективности:*

- А) каждого члена команды;
- Б) команды;
- В) команды при взаимодействии с внутренней средой;
- Г) руководителя.

*Задание 38. Деятельность руководителя в процессе формирования команд состоит из этапов:*

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5;

*Задание 39. Разница в деятельности команды классифицируется как эффект:*

- А) социальной деятельности;
- Б) социальной линии;
- В) масштаба;
- Г) ресурсосбережения.

*Задание 40. Нивелирует индивидуальные различия членов группы, обеспечивая эффективное функционирование команды как союза единомышленников:*

- А) метод катарсиса;
- Б) метод конфронтации;
- В) метод компромисса;
- Г) все ответы верны.

*Задание 41. Вид определенного поведения, который по-новому формулирует содержание и смысл процессов, происходящих на предприятии, это:*

- А) реконструкция;
- Б) рефрейминг;
- В) компиляция;
- Г) нет правильного ответа.

*Задание 42. Согласно модели Ф. Ж. Гуияр и Дж. Н. Келли, которые рассматривают корпорации как живой организм, «биокорпоративный ген», порождающий биокорпоративную систему, состоит из хромосом:*

- А) 8;
- Б) 10;
- В) 12;
- Г) 18.

*Задание 43. По модели К. Левина, организационное изменение состоит из стадий:*

- А) «размораживание» - «движение» - «замораживание»;
- Б) «замораживание» - «движение» - «размораживание»;
- В) «размораживание» - «стабильность» - «замораживание»;
- Г) «замораживание» - «стабильность» - «размораживание».

*Задание 44. Специалист по организационному развитию, который занимается систематической диагностикой организации и выявлением ее рабочих проблем:*

- А) реформатор;
- Б) собственник;
- В) агент изменений;
- Г) все ответы верны.

*Задание 45. Отдельные структурные единицы организации, ответственные за развитие важнейших инновационных проектов, - это:*

- А) рабочие группы;
- Б) венчурные команды;
- В) стратегические команды;

Г) коллектив.

*Задание 46. Совокупность всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменений, - это:*

- А) стратегия;
- Б) стратегия осуществления изменений;
- В) преобразование;
- Г) нет правильного ответа.

*Задание 47. В рамках какой модели перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации; главные элементы модели – анализ и прогноз:*

- А) модели «переходного периода»;
- Б) модели «постепенного наращивания»;
- В) нет правильного ответа;
- Г) модели К. Левина.

*Задание 48. Использование какой модели возможно в том случае, если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели, организация предпринимает некоторые опытные, экспериментальные шаги:*

- А) модели «переходного периода»;
- Б) модели «постепенного наращивания»;
- В) модели К. Левина;
- Г) нет правильного ответа.

*Задание 49. Модель, которая позволяет сократить риски принятия решений, так как на каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды:*

- А) модель «переходного периода»;
- Б) модель «постепенного наращивания»;
- В) модель К. Левина;
- Г) все ответы верны.

*Задание 50. Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий по перестройке позволяет:*

- А) организационное развитие;
- Б) стратегия;
- В) эксперимент;
- Г) анализ.

### **РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

#### **Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями**

#### **Тема 3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов**

*Задание 1. Экономические причины сопротивления изменениям:*

- А) нежелание менять сложившуюся систему отношений;
- Б) связаны с потенциальной возможностью потери дохода или его источников;
- В) связаны с психологическими особенностями людей;
- Г) связаны с поведенческими особенностями.

*Задание 2. В ситуации, когда эксперимент апробации и новизны может продолжаться даже после того, как нововведения проведено, возникает форма сопротивления изменениям:*

- А) частичное внедрение;
- Б) «вечный эксперимент»;
- В) отчетное внедрения;
- Г) все ответы верны.

*Задание 3. Фиктивное выполнение задач осуществляется при внедрении:*

- А) частичном;

- Б) отчетном;
- В) параллельном;
- Г) нет правильного ответа.

*Задание 4. Основа бережливого производства:*

- А) увеличение запасов;
- Б) сокращение потерь;
- В) внедрение новых технологий производства;
- Г) поведение индивида.

*Задание 5. Способ борьбы с сопротивлением, который предусматривает привлечение противников изменений в реализации отдельных задач:*

- А) помощь и поддержка;
- Б) переговоры и договоренности;
- В) участие и привлечение;
- Г) нет правильного ответа.

*Задание 6. Сущность какой политики реализации проектных программ заключается в привлечении внешних и внутренних специалистов, а также базируется на углубленном внутреннем анализе всех переменных организации?*

- А) переговоров;
- Б) директивной;
- В) аналитической;
- Г) системной.

*Задание 7. Что является одним из основных элементов механизма реализации изменений в организации?*

- А) система мотивации исполнителей проекта;
- Б) проведение эффективной кадровой политики;
- В) создание продукции, соответствующей конкретным требованиям;
- Г) учет внешней среды.

*Задание 8. В чем заключается сущность отчетного внедрения как формы сопротивления изменениям?*

- А) связано с привычками, поэтому в организации могут параллельно происходить как старые, так и новые процессы;
- Б) освоение только отдельных элементов проекта или задач;
- В) факт выполнения задания засчитывается фиктивно и степень сопротивления определить сложно;
- Г) правильные ответы А и Б.

*Задание 9. Передача сторонней компании различных элементов деятельности, которая ранее осуществлялась в рамках данной компании - это:*

- А) бенч-маркетинг;
- Б) аутсорсинг;
- В) лин-менеджмент;
- Г) реинжиниринг.

*Задание 10. Процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы – это:*

- А) бенч-маркетинг;
- Б) аутсорсинг;
- В) лин-менеджмент;
- Г) реинжиниринг.

*Задание 11. К системе управления знаниями организации относятся:*

- А) неформальные сообщества и экспертные сети для обмена опытом (информационный опыт), библиотеки практических решений, давших наибольший экономический эффект;

- Б) базы данных о клиентах или поставщиках;
- В) бумажные и электронные документы, справочники;
- Г) все ответы верны.

*Задание 12. К управлению знаниями относятся следующие виды деятельности:*

- А) выработка общей стратегии бизнеса и инновации;
- Б) распространение передового опыта и обучение персонала;
- В) получение знаний о клиентах и управление интеллектуальными ресурсами;
- Г) все ответы верны.

*Задание 13. Генерирование знаний; формализация знаний; хранение знаний; диффузия (распространение) знаний; контроль и координация знаний – это:*

- А) стадии управления изменениями;
- Б) стадии процесса управления знаниями;
- В) функции управления;
- Г) все ответы верны.

*Задание 14. Разработка и внедрение процессов накопления, кодификации, представления в доступной форме и использования имеющихся открытых знаний, а также создания новых; разработка и внедрение процессов поиска, кодификации и использования скрытых знаний - это:*

- А) обучение;
- Б) управление знаниями;
- В) управление инновациями;
- Г) поведение.

*Задание 15. Циклический кумулятивный процесс постоянного обновления и расширения объема знаний - это:*

- А) обучение;
- Б) управление знаниями;
- В) управление инновациями;
- Г) поведение.

*Задание 16. Отражение его сознания, результат познания, обучения, постоянной трансформации личности – это:*

- А) обучение;
- Б) управление знаниями;
- В) управление инновациями.
- Г) поведение.

*Задание 17. Обучение, осуществляемое при помощи образования, - это:*

- А) индивидуальное обучение;
- Б) циклическое обучение;
- В) осознанное обучение;
- Г) неосознанное обучение.

*Задание 18. Обучение, осуществляемое на основе опыта, - это:*

- А) индивидуальное обучение;
- Б) циклическое обучение;
- В) осознанное обучение;
- Г) неосознанное обучение.

*Задание 19. Тип обучения по К. Арджирису, для которого характерен акцент на разрешении проблем, а также идентификации и коррекции отклонений, нормы и модели деятельности организации при этом в целом не изменяются, - это:*

- А) индивидуальный цикл обучения;
- Б) коллективный цикл обучения;
- В) одинарный цикл обучения («научение с одинарной петлей»);
- Г) двойной цикл обучения («научение с двойной петлей»).

*Задание 20. Тип обучения по К. Арджирису, при котором организация критически анализирует свою собственную деятельность и после этого изменяет свои нормы и модели деятельности, используется как широкий и интегральный подход к решению проблем, при этом изменяется не только стиль мышления сотрудников и их мировоззрение, но и то, как они действуют, - это:*

- А) индивидуальный цикл обучения;
- Б) коллективный цикл обучения;
- В) одинарный цикл обучения («научение с одинарной петлей»);
- Г) двойной цикл обучения («научение с двойной петлей»).

*Задание 21. Тип обучения, который заключается в развитии способности смотреть «новым взглядом» на окружающую действительность и, в частности, на конкретную деятельность и организацию; базовыми вопросами в данном случае являются: что можно было сделать, в чем сущность проблемы и какие были ее предпосылки, каковы альтернативные варианты решения проблемы, что произойдет, если будет использован тот или иной вариант решения, - это:*

- А) адаптивное обучение;
- Б) генеративное обучение;
- В) организационное обучение;
- Г) самообучение.

*Задание 22. Контроль над исполнением сотрудниками их функций и строгое исполнение работниками указаний «эксперта» - это суть:*

- а) функционального управления
- б) процессного управления
- в) бизнес-процесса
- г) все ответы верны

*Задание 23. Последовательность действий, нацеленная на достижение конечного, измеримого и конкретного результата – это:*

- А) управление
- Б) бизнес-процесс
- В) стратегия
- Г) мониторинг

*Задание 24. При каком подходе к управлению норма управляемости -  $5 \pm 2$  чел.:*

- А) функциональном управлении
- Б) процессном управлении
- В) стратегическом управлении
- Г) оперативном управлении

*Задание 25. При каком подходе к управлению норма управляемости -  $12 \pm 5$  чел.:*

- А) функциональном управлении;
- Б) процессном управлении;
- В) стратегическом управлении;
- Г) оперативном управлении.

*Задание 26. Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя – это:*

- А) процесс;
- Б) бизнес-процесс;
- В) система;
- Г) подсистема.

*Задание 27. Формула ( $5W+1H$ ) используется в подходе, который называется:*

- А) циклом;
- Б) бизнес-циклом;
- В) циклом Деминга;



Г) управлением по результатам.

*Задание 28. Бизнес-процессы, лежащие на пути создания основных продуктов, представляющих ценность для клиента; добавляют продукту ценность для потребителя, - это:*

- А) основные бизнес-процессы;
- Б) вспомогательные бизнес-процессы;
- В) бизнес-процессы управления;
- Г) все ответы верны.

*Задание 29. Бизнес-процессы, предназначенные для обеспечения деятельности основных, обеспечивают основные бизнес-процессы ресурсами; эти процессы напрямую не добавляют стоимости и являются по своей сути затратными, - это:*

- А) основные бизнес-процессы;
- Б) вспомогательные бизнес-процессы;
- В) бизнес-процессы управления;
- Г) все ответы верны

*Задание 30. Бизнес-процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом – это:*

- А) основные бизнес-процессы;
- Б) вспомогательные бизнес-процессы;
- В) бизнес-процессы управления;
- Г) мониторинг.

*Задание 31. Документальная фиксация формулировок, взаимосвязей и порядка работ и управления производится в рамках:*

- А) выделения процессов;
- Б) регламентации процессов;
- В) оптимизации процессов;
- Г) анализ.

*Задание 32. Устраняются ненужные функции, руководители передают вниз часть полномочий, но оставляют право получать информацию для контроля за принятием решений подчиненными в рамках:*

- А) выделения процессов;
- Б) регламентации процессов;
- В) оптимизации процессов;
- Г) управления процессами.

*Задание 33. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия – это:*

- А) изменение;
- Б) перепрофилирование;
- В) реинжиниринг;
- Г) инжиниринг.

*Задание 34. Исследование существующих бизнес-процессов – это:*

- А) обратный инжиниринг;
- Б) прямой инжиниринг;
- В) преобразование;
- Г) управление.

*Задание 35. Построение новых бизнес-процессов – это:*

- А) обратный инжиниринг;
- Б) прямой инжиниринг;
- В) преобразование;
- Г) управление.

*Задание 36. Разработка должностных инструкций, обучение персонала, подготовка рабочей документации осуществляется в части:*

- А) изменения структуры организационно-экономической системы;
- Б) создания новой информационной системы;
- В) внедрения проекта реинжиниринга бизнес-процессов;
- Г) мониторинга.

*Задание 37. Разработка и наполнение базы данных, установка системы телекоммуникации, программирование, настройка и отладка программных модулей осуществляется в части:*

- А) изменения структуры организационно-экономической системы;
- Б) создания новой информационной системы;
- В) внедрения проекта реинжиниринга бизнес-процессов;
- Г) анализа;

*Задание 38. Метод управления, который направлен на создание устойчивых технологических и управленческих процессов системы качества, позволяющих быстро реагировать на изменение потребностей рынка и охватывать весь жизненный цикл изделия – это:*

- А) метод структурирования функции качества;
- Б) метод статистического управления бизнес-процессами;
- В) метод быстрого анализа решения;
- Г) метод скользящей средней.

*Задание 39. Метод управления, который концентрирует внимание на определенном процессе в ходе одно- или двух-дневного совещания группы совершенствования процесса для определения способов улучшения этого процесса в течение последующих 90 дней – это:*

- А) метод структурирования функции качества;
- Б) метод статистического управления бизнес-процессами;
- В) метод быстрого анализа решения;
- Г) метод иерархий.

*Задание 40. Методы постепенного совершенствования бизнес-процессов обычно направлены на:*

- А) оперативное совершенствование отдельных проблемных участков бизнес-процессов;
- Б) полное репрофилирование бизнес-процессов;
- В) организационное развитие;
- Г) управление.

*Задание 41. Метод управления бизнес-процессами, который предполагает выделение факторов, влияющих на их эффективность, по двум основным группам: факторы, вызывающие хроническую вариацию бизнес-процесса; факторы, вызывающие спорадическую вариацию, - это:*

- А) метод структурирования функции качества;
- Б) метод статистического управления бизнес-процессами;
- В) метод быстрого анализа решения;
- Г) метод иерархий.

### **2.3 Рекомендации по оцениванию докладов**

Одной из форм индивидуальной работы является подготовка студентом докладов (по каждому из двух разделов, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины), согласно перечню предложенных тем.

Максимальное	Критерии
--------------	----------

количество баллов	
3	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
2	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
1	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
0	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

**ТЕМЫ ДОКЛАДОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ  
КОМПЕТЕНЦИИ ПО ТЕМАМ**

**РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями**

1. Виды и фазы изменений.
2. Этапы жизненного цикла организации по Грейнеру.
3. Этапы жизненного цикла организации по Адизесу.
4. Жизненный цикл продукции.
5. Основные компоненты управления изменениями.
6. Типология кризисов.

**Тема 1.2. Индивидуальные изменения**

1. Представители бихевиористического подхода к изменениям.
2. Особенности психодинамического подхода к изменениям.
3. Модель реакции на изменения Вирджинии Сатир.
4. Представители гуманистической психологии.
5. «Я-концепция» Карла Роджерса.
6. Модель Д. Колба.
7. Таксономия Б. Блума.

## **РАЗДЕЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **Тема 2.1. Командные изменения**

1. Модели эффективной команды.
2. Сотрудничество как особый вид деятельности.
3. Основные факторы влияния на сплоченность команды.
4. Компетентная SWAT-команда.
5. Использование власти для внедрения изменений.
6. Показатели эффективности командной работы.
7. Способы инициирования адаптации команды предприятия к организационным изменениям.

### **Тема 2.2. Стратегии осуществления организационных изменений**

1. Большая интервенция – шаг к организационным изменениям.
2. Модель плановых организационных изменений.
3. Системная модель Сенге.
4. Стратегия изменений и стратегия развития: различия и взаимосвязь.
5. Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу.
6. Идея стратегического континуума по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.

## **РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями**

1. Использование концепции «б сигм» в практической деятельности предприятий.
2. Система сбалансированных показателей Нортон и Каплана.
3. Проблемы применения аутсорсинга в практической деятельности предприятия сферы услуг.
4. Бенчмаркинг и управление изменениями.
5. Бережливое производство: цель и основные особенности использования.
6. Теории обучения в управлении изменениями.

### **Тема 3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов**

1. Зарубежный опыт процессного управления в сфере услуг.
2. Возможности использования инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов в сфере услуг.
3. Преимущества и недостатки реинжиниринга бизнес-процессов как метода управления изменениями.
  1. Роль информационных технологий в использовании реинжиниринга бизнес-процессов в сфере услуг.
  2. Условия эффективного реинжиниринга бизнес-процессов в сфере услуг.

### **2.4. Рекомендации по оцениванию рефератов**

Обязательной формой самостоятельной работы является подготовка студентом 1 реферат (по одному первому разделу), согласно перечню тем рефератов, с последующим докладом на семинаре.

Цель данной работы – осмысление и углубление знаний по данной дисциплине, развитие навыков самостоятельной работы по сбору, систематизации материала, проведению исследования и анализа на примере конкретного региона, города или конкретного предприятия индустрии туризма. Являясь одним из видов научно-исследовательской работы студентов, реферат способствует формированию у студентов аналитического, творческого мышления.

Тема реферата выбирается студентом самостоятельно. Структура работы должна включать введение, основную тематическую часть, выводы и предложения, заключение, библиографический список. Объем реферата – 12 – 15 страниц печатного текста.

Максимальное количество баллов	Критерии
16	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
8	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
5	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
0	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

## **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ ПО РАЗДЕЛАМ**

### **РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

1. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
2. Адаптация организации к изменениям и поддержка процесса изменений.
3. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
4. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
5. Особенности проектирования организации.
6. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур.
7. Кризис как предпосылка организационного развития.
8. И. Шумпетер и его вклад в развитие экономической науки.
9. Н.Д. Кондратьев и его вклад в развитие экономической науки.
10. Факторы определения уровня потенциала изменений

### **РАЗДЕЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

11. Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений

12. Школа поведенческих наук и ее вклад в развитие управления.
13. Концепции и модели систем управления как объекты изменений.
14. Изменения миссии, видения будущего, организационной культуры.
15. Модели формирования эффективной команды.
16. Формирование системы мотивации к изменениям.
17. Управление сопротивлением изменениям.
18. Исследования организаций и определение направлений изменений.
19. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.
20. Модели организационных изменений в деятельности организаций.

### **РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

1. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
2. Основные факторы, влияющие на развитие организации.
3. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
4. Традиционные методы управления изменениями.
5. Современные методы управления изменениями.
6. Программные комплексы построения бизнес-процессов.
7. Проблемы при применении аутсорсинга.
8. Сущность и особенности инновационного развития организации.
9. Сущность и особенности устойчивого развития организации.
10. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.
11. Теории обучения в управлении изменениями.
12. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
13. Реинжиниринг в организации бизнеса.
14. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
15. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.

## **ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **Раздел 1. Концептуальные основы управления индивидуальными изменениями**

#### **Тема 1.1. Теоретические аспекты управления изменениями**

#### **Тема 1.2. Индивидуальные изменения**

1. Система и классификации систем.
2. Подходы к исследованию систем.
3. Организация как система, ее свойства
4. Жизненный цикл организации и концепция жизненных циклов.
5. Модель жизненного цикла Л. Грейнера.
6. Модель жизненных циклов И. Адизеса.
7. Понятие и содержание организационных изменений.
8. Классификация изменений.
9. Внешние и внутренние причины изменений.
10. Сущность и необходимость управления изменениями
11. Элементы концепции управления развитием организации
12. Характеристики организационных систем.
13. Особенности процесса изменений.
14. Базовые модели изменений.
15. Модель преобразований бизнеса К. Левина.
16. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа.

17. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
18. Подходы к индивидуальным изменениям: бихевиористический подход.
19. Подходы к индивидуальным изменениям: когнитивный подход.
20. Подходы к индивидуальным изменениям: психодинамический подход.
21. Подходы к индивидуальным изменениям: гуманистично-психологический подход.
22. Сущность и причины сопротивления персонала изменениям.
23. Типы сопротивления персонала изменениям.
24. Устранение причин сопротивления изменениям.
25. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л.

Шлезингеру

## **Раздел 2. Концептуальные основы управления командными изменениями**

### **Тема 2.1. Командные изменения**

### **Тема 2.2. Стратегии осуществления организационных изменений**

26. Стадии и принципы создания команд.
27. Факторы, влияющие на формирование команды.
28. Факторы эффективной работы команды.
29. Процесс формирования эффективной команды.
30. Основные этапы развития команды.
31. Сущность и цель стратегии организационных изменений.
32. Основные стратегии осуществления организационных изменений.
33. Процедура формирования стратегии изменений.
34. Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегических изменений.
35. Модели управления изменениями: модель «постепенного наращивания».
36. Модели управления изменениями: модель «переходного периода».

## **Раздел 3. Методы и технологии управления изменениями**

### **Тема 3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями**

### **Тема 3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов**

37. Аутсорсинг как метод управления изменениями.
38. Бенчмаркинг как метод управления изменениями.
39. Лин-менеджмент как метод управления изменениями.
40. Сбалансированная система показателей как метод управления изменениями.
41. Концепция «Шесть сигм» как метод управления изменениями.
42. Сущность организационного развития как эволюционного изменения.
43. Управление знаниями и организационным обучением.
44. Процессный подход в системе управления организацией.
45. Бизнес-процессы, классификация бизнес-процессов.
46. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
47. Показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
48. Технология реинжиниринга бизнес-процессов: этапы проведения.
49. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению.
50. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.