

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ**  
**УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»**  
**(ТУСУР)**



УТВЕРЖДАЮ  
 Директор департамента образования

Документ подписан электронной подписью  
 Сертификат: 1с6сfa0a-52a6-4f49-aef0-5584d3fd4820  
 Владелец: Троян Павел Ефимович  
 Действителен: с 19.01.2016 по 16.09.2019

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление изменениями (ГПО-3)**

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**  
 Направление подготовки / специальность: **38.03.02 Менеджмент**  
 Направленность (профиль) / специализация: **Управление проектом**  
 Форма обучения: **заочная (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий)**  
 Факультет: **ФДО, Факультет дистанционного обучения**  
 Кафедра: **менеджмента, Кафедра менеджмента**  
 Курс: **4**  
 Семестр: **7**  
 Учебный план набора 2017 года

**Распределение рабочего времени**

№	Виды учебной деятельности	7 семестр	Всего	Единицы
1	Самостоятельная работа под руководством преподавателя	18	18	часов
2	Контроль самостоятельной работы	2	2	часов
3	Всего контактной работы	20	20	часов
4	Самостоятельная работа	187	187	часов
5	Всего (без экзамена)	207	207	часов
6	Подготовка и сдача экзамена	9	9	часов
7	Общая трудоемкость	216	216	часов
			6.0	З.Е.

Контрольные работы: 7 семестр - 1

Экзамен: 7 семестр

Томск 2018

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Рабочая программа дисциплины составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент, утвержденного 12.01.2016 года, рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года, протокол № \_\_\_\_\_.

Разработчик:

доцент каф. менеджмента \_\_\_\_\_ А. В. Богомолова

Заведующий обеспечивающей каф.  
менеджмента

\_\_\_\_\_ М. А. Афонасова

Рабочая программа дисциплины согласована с факультетом и выпускающей кафедрой:

Декан ФДО \_\_\_\_\_ И. П. Черкашина

Заведующий выпускающей каф.  
менеджмента

\_\_\_\_\_ М. А. Афонасова

Эксперты:

Доцент кафедры технологий электронного обучения (ТЭО)

\_\_\_\_\_ Ю. В. Морозова

Профессор кафедры менеджмента  
(менеджмента)

\_\_\_\_\_ М. А. Афонасова

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1. Цели дисциплины

формирование у студентов системных представлений о существующих теориях жизненного цикла и необходимых теоретических знаний по организационному развитию и проектированию, а также практических умений и прикладных навыков в области управления проектами на различных этапах жизненного цикла в условиях изменения как внешних, так и внутренних факторов.

### 1.2. Задачи дисциплины

- понимание сущности изменений и природы их возникновения;
- формирование у студентов научного мировоззрения и знаний о технологиях и методах управления изменениями в организациях;
- изучение особенностей функционирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- изучение понятийного аппарата дисциплины, основных теоретических положений и методов, формирование умений и привитие навыков применения теоретических знаний для решения практических и прикладных задач.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями (ГПО-3)» (Б1.В.ДВ.5.2) относится к блоку 1 (вариативная часть).

Предшествующими дисциплинами, формирующими начальные знания, являются: Деловые коммуникации, Инвестиционный анализ проектов, Логистика, Маркетинг проектов (ГПО-1), Менеджмент, Проектное финансирование, Теория лидерства.

Последующими дисциплинами являются: Методы управления проектами, Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, Психология управленческой деятельности, Управление портфелем проектов (ГПО-4), Управление рисками.

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;
- ПК-8 владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

- **знать** теоретические основы проектного управления; организационные технологии проектирования производственных систем, нормативной базы проектирования; теоретические основы принятия управленческих решений в области функционального менеджмента; методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента; особенности документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

- **уметь** определять возможности использования готовых проектов, алгоритмов и пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки плановой информации; принимать решения по управлению проектом внедрения и продвижения технологических и продуктовых инноваций; осуществлять документальное оформление решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

- **владеть** навыками сбора, анализа и обработки информации, необходимой для формирования программы внедрения и продвижения технологических, продуктовых инноваций; методами исследования рынка и продвижения новых организаций (направлений деятельности, продуктов); навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6.0 зачетных единицы и представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины

Виды учебной деятельности	Всего часов	Семестры
		7 семестр
Контактная работа (всего)	20	20
Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)	18	18
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа (всего)	187	187
Подготовка к контрольным работам	40	40
Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	100	100
Подготовка и написание отчета по практике	25	25
Представление отчета по практике к защите	22	22
Всего (без экзамена)	207	207
Подготовка и сдача экзамена	9	9
Общая трудоемкость, ч	216	216
Зачетные Единицы	6.0	

#### 5. Содержание дисциплины

##### 5.1. Разделы дисциплины и виды занятий

Разделы дисциплины и виды занятий приведены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы дисциплины и виды занятий

Названия разделов дисциплины	СРП, ч	КСР, ч	Сам. раб., ч	Всего часов (без экзамена)	Формируемые компетенции
7 семестр					
1 Определение целей и задач этапа проекта	3	2	30	33	ПК-6, ПК-8
2 Разработка (актуализация) технического задания этапа проекта	3		30	33	ПК-6, ПК-8
3 Постановка индивидуальных задач в рамках выполнения этапа проекта	4		30	34	ПК-6, ПК-8
4 Выполнение индивидуальных задач в рамках этапа проекта	4		30	34	ПК-6, ПК-8
5 Составление отчета	2		45	47	ПК-6, ПК-8
6 Защита отчета о выполнении этапа проекта (рецензирование отчета)	2		22	24	ПК-6, ПК-8
Итого за семестр	18	2	187	207	
Итого	18	2	187	207	

## 5.2. Содержание разделов дисциплины (самостоятельная работа под руководством преподавателя)

Содержание разделов дисциплин (самостоятельная работа под руководством преподавателя) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Содержание разделов дисциплин (самостоятельная работа под руководством преподавателя)

Названия разделов	Содержание разделов дисциплины (самостоятельная работа под руководством преподавателя)	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
7 семестр			
1 Определение целей и задач этапа проекта	Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере.	3	ПК-6, ПК-8
	Итого	3	
2 Разработка (актуализация) технического задания этапа проекта	Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».	3	ПК-6, ПК-8
	Итого	3	
3 Постановка индивидуальных задач в рамках выполнения этапа проекта	Планирование и реализация стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.	4	ПК-6, ПК-8
	Итого	4	
4 Выполнение индивидуальных задач в рамках этапа проекта	Принятие решений в проектах в условиях изменений. Стратегия изменений. Поддержка изменений. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления. Структура системы управления изменениями. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.	4	ПК-6, ПК-8
	Итого	4	
5 Составление отчета	Содержание, оформление, правила. Определение комплекса требований к заключительному отчету: формальные и качественные требования. Структура отчета и основные количественные показатели. Графическое представление информации в отчете. Использование прикладных программ и технических средств для формирования отчета.	2	ПК-6, ПК-8

	Итого	2	
6 Защита отчета о выполнении этапа проекта (рецензирование отчета)	Подготовка отчета к защите	2	ПК-6, ПК-8
	Итого	2	
Итого за семестр		18	

### 5.3. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами представлены в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

Наименование дисциплин	№ разделов данной дисциплины, для которых необходимо изучение обеспечивающих и обеспечиваемых дисциплин					
	1	2	3	4	5	6
Предшествующие дисциплины						
1 Деловые коммуникации			+	+	+	+
2 Инвестиционный анализ проектов		+	+	+	+	+
3 Логистика	+	+	+	+	+	+
4 Маркетинг проектов (ГПО-1)	+	+	+	+	+	+
5 Менеджмент	+	+	+	+	+	+
6 Проектное финансирование	+	+	+	+	+	+
7 Теория лидерства			+	+	+	+
Последующие дисциплины						
1 Методы управления проектами			+	+	+	+
2 Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	+	+	+	+	+	+
3 Психология управленческой деятельности	+	+	+	+	+	+
4 Управление портфелем проектов (ГПО-4)	+	+	+	+	+	+
5 Управление рисками	+	+	+	+	+	+

### 5.4. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий представлено в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Компетенции	Виды занятий			Формы контроля
	СРП	КСР	Сам. раб.	
ПК-6	+	+	+	Контрольная работа, Экзамен, Защита отчета, Отчет по ГПО, Проверка контрольных работ, Тест

ПК-8	+	+	+	Контрольная работа, Экзамен, Защита отчета, Отчет по ГПО, Проверка контрольных работ, Тест
------	---	---	---	--

### 6. Интерактивные методы и формы организации обучения

Не предусмотрено РУП.

### 7. Лабораторные работы

Не предусмотрено РУП.

### 8. Контроль самостоятельной работы

Виды контроля самостоятельной работы приведены в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Виды контроля самостоятельной работы

№	Вид контроля самостоятельной работы	Трудоемкость (час.)	Формируемые компетенции
7 семестр			
1	Контрольная работа	2	ПК-6, ПК-8
Итого		2	

### 9. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

Названия разделов	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции	Формы контроля
7 семестр				
1 Определение целей и задач этапа проекта	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	20	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Тест, Экзамен
	Подготовка к контрольным работам	10		
	Итого	30		
2 Разработка (актуализация) технического задания этапа проекта	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	20	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Тест, Экзамен
	Подготовка к контрольным работам	10		
	Итого	30		
3 Постановка индивидуальных задач в рамках выполнения этапа проекта	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	20	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Тест, Экзамен
	Подготовка к контрольным работам	10		
	Итого	30		
4 Выполнение индивидуальных задач в рамках этапа проекта	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	20	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Тест, Экзамен
	Подготовка к контрольным работам	10		

	ным работам			
	Итого	30		
5 Составление отчета	Подготовка и написание отчета по практике	25	ПК-6, ПК-8	Отчет по ГПО, Тест, Экзамен
	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	20		
	Итого	45		
6 Защита отчета о выполнении этапа проекта (рецензирование отчета)	Представление отчета по практике к защите	22	ПК-6, ПК-8	Защита отчета, Тест, Экзамен
	Итого	22		
	Выполнение контрольной работы	2	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа
Итого за семестр		187		
	Подготовка и сдача экзамена	9		Экзамен
Итого		196		

**10. Контроль самостоятельной работы (курсовой проект / курсовая работа)**  
Не предусмотрено РУП.

**11. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся**  
Рейтинговая система не используется.

## **12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **12.1. Основная литература**

1. Спивак, В. А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 357 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Доступ из личного кабинета — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/6BC590A9-DD83-4752-BACD-A2235D2390A7> (дата обращения: 14.09.2018).

### **12.2. Дополнительная литература**

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 278 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Доступ из личного кабинета — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/01B88FB7-8589-47C8-9BCD-2947E945D99B> (дата обращения: 14.09.2018).

### **12.3. Учебно-методические пособия**

#### **12.3.1. Обязательные учебно-методические пособия**

1. Ларионова А.В. Групповое проектное обучение [Электронный ресурс]: Методические указания по подготовке к лабораторным, практическим занятиям и самостоятельной работе / А. В. Ларионова - 2018. 17 с. - Доступ из личного кабинета — Режим доступа: <https://study.tusur.ru/study/library/> (дата обращения: 14.09.2018).

2. Управление изменениями [Электронный ресурс]: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы / А. Г. Буймов - Томск: ТУСУР - 2016. 29 с. - Доступ из личного кабинета студента — Режим доступа: <https://study.tusur.ru/study/library/> (дата обращения: 14.09.2018).



### **12.3.2. Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

#### **Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

#### **Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

#### **Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

### **12.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Библиотека ТУСУР - <https://lib.tusur.ru/ru/resursy/bazy-dannyh/uis-rossiya>
2. Официальный сайт Минфина РФ <http://www.minfin.ru>
3. Официальный сайт Госкомстата РФ <http://www.gks.ru>
4. Словарь экономических терминов <http://economicportal.ru>
5. КонсультантПлюс: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (доступ из личного кабинета студента по ссылке <https://study.tusur.ru/study/download/>)
6. ЭБС «Юрайт»: [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) (доступ из личного кабинета студента по ссылке <https://biblio.fdo.tusur.ru/>)
7. Экономические разделы поисковых систем общего назначения <http://www.google.com/>
8. eLIBRARY.RU <http://www.elibrary.ru>

### **13. Материально-техническое обеспечение дисциплины и требуемое программное обеспечение**

#### **13.1. Общие требования к материально-техническому и программному обеспечению дисциплины**

##### **13.1.1. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Кабинет для самостоятельной работы студентов  
учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа, помещение для проведения групповых и индивидуальных консультаций, помещение для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для самостоятельной работы

634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Коммутатор MicroTeak;
- Компьютер PENTIUM D 945 (3 шт.);
- Компьютер GELERON D 331 (2 шт.);
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- 7-zip (с возможностью удаленного доступа)
- Google Chrome
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (с возможностью удаленного доступа)
- MS Office версий 2010 (с возможностью удаленного доступа)
- Microsoft Windows
- OpenOffice (с возможностью удаленного доступа)
- КонсультантПлюс (с возможностью удаленного доступа)

### **13.1.2. Материально-техническое и программное обеспечение для самостоятельной работы**

Для самостоятельной работы используются учебные аудитории (компьютерные классы), расположенные по адресам:

- 634050, Томская область, г. Томск, Ленина проспект, д. 40, 233 ауд.;
- 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 201 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 47, 126 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Состав оборудования:

- учебная мебель;
- компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Celeron D336 2.8ГГц. - 5 шт.;
- компьютеры подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Перечень программного обеспечения:

- Microsoft Windows;
- OpenOffice;
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows;
- 7-Zip;
- Google Chrome.

### **13.2. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Освоение дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При занятиях с обучающимися с нарушениями слуха предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы преподавания для обучающихся с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой занимаются обучающиеся с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видеотехникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При занятиях с обучающимися с нарушениями зрениями предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для комфортного просмотра.

При занятиях с обучающимися с нарушениями опорно-двигательного аппарата используются альтернативные устройства ввода информации и другие технические средства приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы обучения для людей с инвалидностью.

## **14. Оценочные материалы и методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

### **14.1. Содержание оценочных материалов и методические рекомендации**

Для оценки степени сформированности и уровня освоения закрепленных за дисциплиной компетенций используются оценочные материалы в составе:

#### **14.1.1. Тестовые задания**

1. Для проведения изменений в организации требуется
  - а. желание руководства
  - б. наличие проблем
  - в. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
  - г. отсутствие сопротивления изменениям
2. Диагностика - это
  - а. анализ производственной деятельности
  - б. анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и

направлений изменений в организации

- в. анализ кадрового состава
- г. анализ финансового состояния

3. Команда проекта организационных изменений подбирается по

- а. личностным характеристикам
- б. профессиональным признакам
- в. профессиональным и личностным характеристикам

4. Агент изменений - это

- а. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- в. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
- г. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

5. Команда проекта изменений в организации

- а. выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- б. выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
- в. выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
- г. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

6. Основные формы сопротивления изменениям

- а. слухи, утаивание информации
- б. открытая, закрытая
- в. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- г. забастовки, увольнения, неподчинение

7. Классификация причин сопротивления изменениям

- а. представляет интерес для студентов
- б. имеет практическое и теоретическое значение
- в. не имеет смысла при планировании изменений
- г. представляет интерес для ученых

8. Основные методы снижения сопротивления изменениям

- а. материальное и моральное стимулирование
- б. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
- в. издание приказов, распоряжений
- г. увольнение, понижение по должности

9. Основные уровни сопротивления изменениям

- а. высший, средний, низовой
- б. сильный, слабый
- в. явный, неявный
- г. индивидуальный, групповой, системный

10. Сопротивление изменениям

- а. вызывается субъективными причинами
- б. свойственно консерваторам и колеблющимся
- в. результат плохого менеджмента
- г. всегда сопутствует любым изменениям
- д. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

11. Управление изменениями и инновациями – это:
- а. совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом
  - б. совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций
  - в. совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях
12. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:
- а. организационно-экономические
  - б. управленческие
  - в. организационно-экономические и управленческие
  - г. организационные
13. Изменения во внешней среде – это:
- а. результат организационно-управленческих инноваций
  - б. цель управленческих инноваций
  - в. предпосылка управленческих инноваций
  - г. побочное действие организационно-экономических инноваций
14. Формирования действенной, эффективной системы управления качеством продукции – это:
- а. обязательный результат технологических инноваций
  - б. цель управленческих инноваций
  - в. предпосылка управленческих инноваций
  - г. побочное действие организационно-экономических инноваций
15. На позитивность управленческих решений по внедрению инноваций в организации не влияет:
- а. наличие специальных подразделений для создания и апробации нововведений
  - б. организационная культура
  - в. уровень технического развития родственной отрасли
  - г. наличие предполагаемых для этой цели средств
16. Эффективность консалтинга НЕ зависит от:
- а. серьезности намерений клиента
  - б. профессиональных качеств консультанта
  - в. популярности консультанта
  - г. четкого взаимодействия консультанта и клиента
17. Эффективность мероприятий по изменению можно измерить
- а. отношением понесенных затрат к финансовым результатам
  - б. отношением выручки к объему продаж
  - в. показателем чистой прибыли в периоде
18. Синергический эффект НЕ проявляется в
- а. индивидуальной эффективности
  - б. групповой эффективности
  - в. организационной эффективности
19. Выбор показателей эффективности НЕ зависит от:

- а. поставленных управленческих задач
- б. принципа экономичности расчетов
- в. их количества

20. Сопротивление изменениям уменьшается, если

- а. уменьшается время на внедрение изменений
- б. увеличивается время на внедрение изменений
- в. увеличивается разрыв между «новым» и «старым» в культуре организации

#### 14.1.2. Экзаменационные тесты

Приведены примеры типовых заданий из банка экзаменационных тестов, составленных по пройденным разделам дисциплины.

1. Инструмент управления изменениями, позволяющий использовать услуги третьей стороны для выполнения задач, не являющихся основными:

- а) аутсорсинг
- б) моделирование
- в) управление знаниями
- г) венчурное финансирование

2. Инструмент управления изменениями, позволяющий развивать системы и процессы для идентификации и распространения интеллектуальных активов компании:

- а) тайм-менеджмент
- б) управление знаниями
- в) ключевая компетенция
- г) венчурное финансирование

3. Метод проведения изменений, предполагающий проведение незначительных изменений в течение продолжительного периода:

- а) реинжиниринг
- б) проектное управление
- в) адаптивные изменения
- г) стратегическое управление изменениями

4. На каком этапе управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам:

- а) на этапе планирования изменений
- б) осуществления изменений
- в) осознания необходимости перемен
- г) подкрепления изменений
- е) содействия новаторству

5. Максимальная производительность команды достигается на этапе:

- а) рабочей группы
- б) псевдокоманды
- в) настоящей команды
- г) потенциальной команды

6. Тип стратегии изменений, фиксирующей способ достижения конкурентных преимуществ корпоративного уровня на выбранном товарном рынке:

- а) деловая
- б) интеграции
- в) корпоративная
- г) функциональная

7. Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?

- а) предоставление информации
- б) создание венчурных команд
- с) привлечение к принятию решений
- д) обеспечение испытания изобретения
- е) переговоры
- ф) принуждение

8. Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осущ. ществлением изменения:
- а) реорганизация
  - б) жизненный цикл
  - в) стратегия изменений
  - г) организационное развитие
9. Члены эффективной команды:
- а) обучают друг друга
  - б) заменяют друг друга
  - в) дополняют друг друга
  - г) конкурируют друг с другом
10. Тип стратегии изменений, включающей документированные цели компании и систему решений их достижения:
- а) роста
  - б) конкурентная
  - в) корпоративная
  - г) функциональная
11. Основными причинами сопротивления переменам в организации являются следующие:
- а) определенность
  - б) неопределенность
  - с) ощущение потерь
  - д) ощущение приобретений
  - е) убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут
  - ф) убеждение, что перемены принесут только хорошее
12. Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:
- а) демократическим стилем управления
  - б) недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников
  - в) высоким уровнем организационной культуры
  - г) уровнем оплаты труда в организации
13. Моделирование желаемого состояния организации предполагает:
- а) построение дерева целей проекта
  - б) определение направлений развития
  - в) построение и анализ функциональной модели
  - г) перепроектирование старых и проектирование новых бизнес-процессов
14. Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:
- а) формализацию стратегии реализации перемен
  - б) формирование группы сторонников изменений
  - в) определение срока и ресурсной базы для реализации изменений
  - г) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований
15. Выявить области сопротивления в организации позволяет метод:
- а) анкетирования
  - б) экспертных оценок
  - в) анализа силового поля
  - г) анализа заинтересованных сторон
16. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена
- а) Коттером
  - б) Грейнером
  - в) Мильнером
  - г) Левином
17. Изменения ..
- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения
  - б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
  - в) должны происходить только в кризисных организациях
  - г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
18. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней

среды организации:

- а) развитие
- б) изменения
- в) реорганизация
- г) диверсификация

19. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:

- а) ужесточение конкуренции
- б) изменение рыночной ситуации
- в) отсталость технологий производства и управления
- г) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов

20. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:

- а) стратегия
- б) технология
- в) организационная культура
- г) организационная структура

#### **14.1.3. Темы контрольных работ**

Устанавливаются техническим заданием.

1. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.
2. Учет рисков при планировании и реализации программы изменений.
3. Особенности контроля при управлении изменениями.
4. Оценка эффективности управления организационными изменениями.
5. Управление знаниями и организационным обучением.

#### **14.1.4. Темы проектов ГПО**

Выбор темы проектов ГПО определяется в соответствии с научными направлениями работы кафедры и направлением подготовки, по которому обучаются студенты и/или направлению их научно-исследовательской деятельности.

Формулировка и развитие тематики проекта проводится при непосредственном участии руководителя проектной группы, которые планирует сроки и индивидуальные задачи для каждого участника. Индивидуальное задание каждого студента, участника проектной группы, связано с выполнением задач предусмотренных техническим заданием проекта.

#### **14.1.5. Методические рекомендации**

Учебный материал излагается в форме, предполагающей самостоятельное мышление студентов, самообразование. При этом самостоятельная работа студентов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Начать изучение дисциплины необходимо со знакомства с рабочей программой, списком учебно-методического и программного обеспечения. Самостоятельная работа студента включает работу с учебными материалами, выполнение контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом.

В процессе изучения дисциплины для лучшего освоения материала необходимо регулярно обращаться к рекомендуемой литературе и источникам, указанным в учебных материалах; пользоваться через кабинет студента на сайте Университета образовательными ресурсами электронно-библиотечной системы, а также общедоступными интернет-порталами, содержащими научно-популярные и специализированные материалы, посвященные различным аспектам учебной дисциплины.

При самостоятельном изучении тем следуйте рекомендациям:

- чтение или просмотр материала необходимо осуществлять медленно, выделяя основные идеи; на основании изученного составить тезисы. Освоив материал, попытаться соотнести теорию с примерами из практики;
  - если в тексте встречаются термины, следует выяснить их значение для понимания дальнейшего материала;
  - необходимо осмысливать прочитанное и изученное, отвечать на предложенные вопросы.
- Студенты могут получать индивидуальные консультации с использованием средств теле-

коммуникации.

По дисциплине могут проводиться дополнительные занятия в форме вебинаров. Расписание вебинаров публикуется в кабинете студента на сайте Университета. Запись вебинара публикуется в электронном курсе по дисциплине.

#### **14.2. Требования к оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусмотрены дополнительные оценочные материалы, перечень которых указан в таблице 14.

Таблица 14 – Дополнительные материалы оценивания для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Категории обучающихся	Виды дополнительных оценочных материалов	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка
С нарушениями зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету	Преимущественно дистанционными методами
С ограничениями по общемедицинским показаниям	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы	Преимущественно проверка методами исходя из состояния обучающегося на момент проверки

#### **14.3. Методические рекомендации по оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной форме;
- в печатной форме с увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- методом чтения ассистентом задания вслух;
- предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге;
- набор ответов на компьютере;
- набор ответов с использованием услуг ассистента;
- представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

**Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

**Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

**Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**



- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

При необходимости для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.