

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры менеджмента
и государственного и
муниципального управления
Протокол № 10 от 24.05.2023 г.

Первый проректор
С.В. Авдашкевич
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.05 Методы управления изменениями
Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Стратегический менеджмент
Уровень высшего образования:	Магистратура
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Жереди́й Ю.С.

Санкт-Петербург
2023

1. Цели и задачи дисциплины:*Цель освоения дисциплины:*

дать представление о закономерностях развития организации и основных подходах к управлению изменениями; выработка знаний и практических навыков, связанных с использованием современных научных разработок и технологий, умением создавать организационную культуру, которая поддерживает инновационную среду в компании.

Задачи дисциплины:

раскрыть особенности управления компанией в период организационных изменений; научиться прогнозировать возможное возникновение сопротивления изменениям в компании и оценить необходимость использования компенсирующих механизмов;

разработка проектов развития организации, выделение сил, способных осуществлять развитие;

умение согласовывать объективные цели развития с субъективными интересами сотрудников.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ПК-1 Способен разрабатывать стратегию инвестиционного проекта, проводить оценку ресурсов, определять последовательность операций для реализации инвестиционного проекта	ПК-1.1 Знает инструменты проектного финансирования, принципы структурирования инвестиционного проекта, теорию управления рисками.	08.036 Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами»
	ПК-1.2 Умеет определять операции для реализации инвестиционного проекта и их последовательность, оценивать ресурсы, выявлять и оценивать уровень риска инвестиционного проекта.	
	ПК-1.3 Способен осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации проекта, разрабатывать план реализации инвестиционного проекта.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1.1. Знает инструменты проектного финансирования, принципы структурирования инвестиционного проекта, теорию управления рисками.	Знает сущность и методы управления изменениями, основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов.
ПК-1.2. Умеет определять операции для реализации инвестиционного проекта и их последовательность, оценивать ресурсы, выявлять и оценивать уровень риска инвестиционного проекта.	Умеет управлять развитием организации с учетом уровня рисков; применять основные функции управления изменениями в профессиональной деятельности.
ПК-1.3. Способен осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации проекта, разрабатывать план реализации инвестиционного проекта.	Владеет приемами, способствующими реализовать основные функции управления изменениями, осуществляемых в организации; методикой построения организационно-управленческих моделей.

3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1	ПК-1.2	ПК-1.3
1	Теоретические основы управления изменениями.	ПК-1	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
2	Инновационная деятельность как основной источник развития.	ПК-1	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
3	Управление технологическим развитием организации.	ПК-1	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
4	Управление развитием продукции.	ПК-1	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
5	Организационно-управленческое развитие компании.	ПК-1	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
6	Сопrotивление организационным изменениям и методы его преодоления.	ПК-1	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
7	Восприимчивость организации к нововведениям и организационное развитие.	ПК-1	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
Количество баллов (100 баллов):			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p>Тема 1: Теоретические основы управления изменениями. Законы самосохранения и развития систем. Критерии развития. Виды и траектории развития. Эндогенные и экзогенные источники развития. Экстенсивный и интенсивный рост. Эволюционная и революционная формы развития производства. Соотношение стабильности и развития организации Способы ускорения изменений и развития организации. Связь управления развитием с инновационным и стратегическим менеджментом.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Теоретические основы управления изменениями.</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 2: Инновационная деятельность как основной источник развития. Инновационная деятельность и инновации. Классификация инноваций. Жизненный цикл инновации. Особенности финансирования разных стадий жизненного цикла (seeds, start up, early growth, expansion, exit). Виды современных организационных форм инновационной деятельности. Организационно-правовые формы инновационной деятельности. Специфика инновационных стратегий. Инновационная часть базовых стратегий. Инновация как объект стратегического планирования. Позиционирование предприятия методами стратегического планирования инновационной деятельности. Инновационные игры. Сущность, виды и источники инноваций.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Инновационная деятельность как основной источник развития.</p> <p>Лабораторная работа: -</p>

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p>Тема 3: Управление технологическим развитием организации. Технологические стратегии – подходы и модели реализации. Управление развитием технологий. Понятие технологических преимуществ и технологической способности. Классификация технологий, наукоемкие технологии. Управление технологическим портфелем. Стимулирование внутренней потребности в развитии технологии. Реинжиниринг бизнес–процессов. Практические занятия/самостоятельная работа: Управление технологическим развитием организации. Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 4: Управление развитием продукции. Стадии жизненного цикла продукта. Проблемы разработки и внедрения нового продукта. Источники информации о возможных направлениях развития продукта. Диверсификационная стратегия развития предприятия. Выведение продукта на рынок. Связь конкурентоспособности и инновационного развития. Практические занятия/самостоятельная работа: Управление развитием продукции. Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 5: Организационно-управленческое развитие компании. Особенности инноваций в управлении. Восприимчивость организации к нововведениям. Источники и механизмы организационно-управленческого развития предприятия. Разработка управленческих новшеств. Рынок управленческих новшеств. Внедрение управленческих инноваций: системы стратегического планирования, организация внедрения управленческих информационных систем, внедрение систем контроля качества. Концепция и практика управления развитием. Трансляция западных управленческих инноваций в практику работы российских предприятий. Практические занятия/самостоятельная работа: Организационно-управленческое развитие компании. Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 6: Сопротивление организационным изменениям и методы его преодоления. Социальная психология инноваций и особенности личностного развития. Субъект развития и восприятие нового. Личные, групповые и организационные цели развития. Возможности адаптации личности к изменениям и неблагоприятным событиям. Формы сопротивления организационным изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Позитивные и негативные последствия изменений для сотрудников организации. Нововведения и изменения как фрустрирующие факторы современного общества. Менеджер как новатор. Практические занятия/самостоятельная работа: Сопротивление организационным изменениям и методы его преодоления. Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 7: Восприимчивость организации к нововведениям и организационное развитие. Параметры инновационной среды организации. Диагностика потенциала развития организации. Основные элементы потенциала. Инновационная восприимчивость и развитие как объект управления. Практические занятия/самостоятельная работа: Восприимчивость организации к нововведениям и организационное развитие. Лабораторная работа: -</p>
<p>Курсовая работа: не предусмотрено учебным планом</p>

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 2
Аудиторные занятия (АЗ):	54	54
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	36	36
Самостоятельная работа студента (СР)	49	49
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	49	49
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	59	59
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	36	36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	144/4	144/4

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические основы управления изменениями.	2	2	4	0	7	4
2	Инновационная деятельность как основной источник развития.	2	2	4	0	7	4
3	Управление технологическим развитием организации.	2	2	4	0	7	4
4	Управление развитием продукции.	2	4	6	0	7	6
5	Организационно-управленческое развитие компании.	2	4	6	0	7	6
6	Соппротивление организационным изменениям и методы его преодоления.	2	2	6	0	7	6
7	Восприимчивость организации к нововведениям и организационное развитие.	2	2	6	0	7	6
Итого:			18	36	0	49	36

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 3
Аудиторные занятия (АЗ):	10	10
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	6	6
Самостоятельная работа студента (СР)	119	119
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	119	119
Контроль самостоятельной работы (КСР)	6	6
Контактная работа (КоР)	16	16
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	144/4	144/4

* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические основы управления изменениями.	3	2	0	0	17	4
2	Инновационная деятельность как основной источник развития.	3	0	0	0	17	4
3	Управление технологическим развитием организации.	3	0	0	0	17	4
4	Управление развитием продукции.	3	2	0	0	17	6
5	Организационно-управленческое развитие компании.	3	0	2	0	17	6
6	Соппротивление организационным изменениям и методы его преодоления.	3	0	2	0	17	6
7	Восприимчивость организации к нововведениям и организационное развитие.	3	0	2	0	17	6
Итого:			4	6	0	119	36

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 3
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	69	69
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	69	69
Контроль самостоятельной работы (КСР)	3	3
Контактная работа (КоР)	39	39
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	36	36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	144/4	144/4

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические основы управления изменениями.	3	2	2	0	9	4
2	Инновационная деятельность как основной источник развития.	3	2	2	0	10	4
3	Управление технологическим развитием организации.	3	2	2	0	10	4
4	Управление развитием продукции.	3	4	4	0	10	6
5	Организационно-управленческое развитие компании.	3	4	4	0	10	6
6	Соппротивление организационным изменениям и методы его преодоления.	3	2	2	0	10	6
7	Восприимчивость организации к нововведениям и организационное развитие.	3	2	2	0	10	6
Итого:			18	18	0	69	36

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:*Основная литература:*

1. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Учебник и практикум для вузов / Саратовцев Ю. И. - Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург)., 2022 г. - 409 с. - ISBN 978-5-534-03111-9 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-489914>

2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Учебник и практикум для вузов / Зуб А. Т. - Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (г. Москва)., 2022 г. - 284 с. - ISBN 978-5-534-00490-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-489214>

3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ НОВОВВЕДЕНИЯМИ. Учебник и практикум для вузов / Асаул А. Н., Асаул М. А., Мещеряков И. Г., Шегельман И. Р. ; Под ред. Асаула А.Н., 2022 г. - 289 с. - ISBN 978-5-534-04967-1 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-489214>

Дополнительная литература:

1. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Учебник и практикум для вузов / Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. - Государственный университет управления (г. Москва), 2022 г. - 278 с. - ISBN 978-5-534-02315-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-489148>

2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ 2-е изд., пер. и доп. Учебное пособие для вузов / Бражников М. А., Хорина И. В. - Самарский государственный технический университет (г. Самара), 2022 г. - 223 с. - ISBN 978-5-534-14483-3 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-496577>

3. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Учебник для вузов / Спивак В. А. - Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), 2022 г. - 357 с. - ISBN 978-5-534-03358-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-489422>

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПБУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный

4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: agch.neicon.ru. - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный

8. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://www.ur-pro.ru>. - Текст: электронный

9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://www.cfin.ru>. - Текст: электронный

10. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный

11. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

3. Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, лицензионным программным обеспечением

9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет		Зачет				
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A

Уровень сформированности компетенций	Не сформированы	Пороговый	Высокий	Повышенный
--------------------------------------	-----------------	-----------	---------	------------

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/ зачетом с оценкой

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Доклад, сообщение/Реферат №1

- 1) Корпоративная культура как объект организационных изменений
- 2) Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений
- 3) Особенности управления организационными изменениями
- 4) Трехэтапная модель К.Левина проведения организационных изменений
- 5) Основные виды изменений в организациях
- 6) Жизненный цикл организации и проблема изменений
- 7) Реакция на изменения и природа сопротивления изменениям
- 8) Реакция на изменения и природа сопротивления изменениям
- 9) Адаптация организации к изменениям и поддержка процесса изменений
- 10) Изменения как основа организационного развития
- 11) Методы и инструменты проведения организационных изменений
- 12) Инновационный подход к организационному развитию
- 13) Цели и стратегии организационных изменений

Доклад, сообщение/Реферат №2

- 1) Интерактивные коммуникации в процессе обновления
- 2) Подготовка персонала к циклу организационных изменений
- 3) Приоритеты, интересы и ожидания - ориентиры в осуществлении организационных изменений
- 4) Реинжиниринг в организации бизнеса
- 5) Информационные технологии как фактор организационных изменений
- 6) Мотивация организационных изменений
- 7) Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений
- 8) Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса
- 9) Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации
- 10) Особенности проектирования организации
- 11) Создание команд как основа организационной адаптации
- 12) Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур
- 13) Факторы и направления организационного развития.
- 14) Кризис как предпосылка организационного развития

Собеседование, опрос/Контрольная работа №1

Исходные данные: Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл.).

Таблица 1– Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
-------------------	-----------------------	---------------------------

Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 1.

Собеседование, опрос/Контрольная работа №2

Исходные данные: Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл.).

Таблица 1 – Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Отсутствие детального плана организационных изменений	Нечетко сформулированная стратегия и задачи	
Недостаточный объем информации по изменениям	Снижение координации действий между структурными подразделениями	
Низкая эффективность персонала	Недостаточное количество семинаров, совещаний по доведению стратегии и задач изменений	
Борьба за лидерство	Конфликтные ситуации в коллективе, отсутствие командной работы	
Манипулирование действиями персонала	Неверие в положительный результат преобразований	
Текущая кадровая ситуация и отсутствие квалифицированных менеджеров	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Принуждение	Отсутствие мотивации у персонала	

Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 1.

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий ЭТО отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, при ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее или средне-специальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать. Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П. , который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела— 10 мин.

Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае.

При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
 - a. глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
 - b. обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
 - c. активность группы поддержки (команды претендента);
 - d. корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
 - e. соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

Таблица

Оценка команд по критериям

Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
	а	б	в	г	д	итого
1. Морозов М.	4	3	5	5	3	20
2. Иванов И.						
3.						
4.						
5.						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.
5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2

Введение. *Стоит ли овчинка выделки?* В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля Global Marketing, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительно, а фактическая себестоимость образовательных услуг была весьма невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что оказалось сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство фирмы приняло решение о ее реперофилровании.

Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход – гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее дирекции обратить внимание на рынок кофе и принес некоторые данные.

Дирекция фирмы решила воспользоваться советом профессионала, а заодно применить только что полученные знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения.

Данные анализа рынка. Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составила в 1992 г. в ценовом выражении около 50 млн ам. долл. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Беларусь, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье – по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург – по 10%, Центральная и Восточная Сибирь – по 15%, Юг России – 20%.

Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. ам. долл. за т, растворимого – 20 тыс. ам. долл., гранулированного – не менее 45 тыс. ам. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастает в среднем в семь раз.

Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществлялся из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. ам. долл. за т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3-5 кг) – в районе 2,2 тыс. ам. долл. за т.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. ам. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте – 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 ам. долл. за килограмм, но фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. ам. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку кофе в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. ам. долл. Прибыль – 150%.

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100-150 тыс. американских долларов.

Дополнительная информация. В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозом развития кофейного рынка стран Восточной Европы.

По данным немецкой фирмы Darboven, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно было вырасти с 1 млн мешков в 1992 г. до 2,2 млн мешков в 2005 г. Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека, достигший 3,5 кг в год и сравнявшийся с западным уровнем. При этом объемы импорта кофе в отчетном году составили 1,3 млн мешков, что на 34% выше, чем в предыдущем 1992 г.

Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов Darboven, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в Darboven предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего советского союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Задание.

1. Насколько оправдано желание дирекции репрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт – негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?
3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?
4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?
5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?
6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы требуемого в кофейном бизнесе капитала, и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?

7. Определите, какова может быть рыночная роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3

Введение. Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей больший интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства. В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Зарплата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Задание. Внимательно ознакомившись с ситуацией, обсудите ее в малой группе из 3-4 человек. Дайте ответы на следующие вопросы:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2. Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный? 4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?

6. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

9.2. Примерный перечень тем курсовой работы

Не предусмотрено учебным планом

9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: экзамен

Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену (Вопрос № 1)

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях для организации.
4. Характеристика основных изменений организации.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие «планируемая перестройка».
10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Особенности понятия «сопротивление переменам».
15. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.

Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену (Вопрос № 2)

1. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
2. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
3. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
4. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
5. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
6. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
7. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».

8. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.

9. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.

10. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.

11. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.

12. Сущность стратегии изменений.

13. Цель разработки и реализации стратегии изменений.

14. Сущность понятия «стратегический континуум».

15. Естественные законы изменений.

Примерный перечень практических заданий к экзамену (Вопрос № 3)

Задание 1.

Разработайте практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии и постройте матрицу BCG.

Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице.

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. \$)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть минигостиниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Задание 2.

1. Проанализируйте возможность выбора стратегии диверсификации.

2. Выделите организационные патологии компании. Проведите их классификацию.

3. Выберите подход к проведению организационных изменений, основываясь на теории О или теории Е.

4. Проведите анализ и разработайте программу развития лидерского потенциала компании в связи с программой преобразований.

ПАО «Петербургский трамвайно-механический завод», являющийся одним из крупнейших производителей трамвайных вагонов в России, несколько последних лет находится на грани выживания и функционирует только за счет ремонта трамваев Санкт-Петербурга и небольшого количества заказов, нерегулярно поступающих из нескольких городов. В начале 2014 г. завод был вынужден практически остановить свою производственную деятельность. Необходимо решить две основные задачи: как поддержать дальнейшее функционирование компании и в каком направлении развиваться.

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ПК-1	Знает сущность и методы управления изменениями, основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов.	25
Вопрос №2 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ПК-1	Знает сущность и методы управления изменениями, основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов.	25

38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Стратегический менеджмент"

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.05 Методы управления изменениями

Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная

Разработана для приема 2023/2024 учебного года

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №3 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сфор-мированные дисциплиной)	ПК-1	Умеет управлять развитием организации с учетом уровня рисков; применять основные функции управления изменениями в профессиональной деятельности. Владеет приемами, способствующими реализовать основные функции управления изменениями, осуществляемых в организации; методикой построения организационно-управленческих моделей.	50