

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Набережночелнинский институт (филиал)
Экономическое отделение



Утверждаю

Первый заместитель директора
НЧИ КФУ Симонова Л. А.



_____ 20__ г.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины Управление изменениями Б1.В.ДВ.3

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент
Профиль подготовки: Инновационный менеджмент
Квалификация выпускника: магистр
Форма обучения: заочное
Язык обучения: русский
Год начала обучения по образовательной программе: 2019
Автор(ы): Прошкина О.В.
Рецензент(ы): Махмутов И.И.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Бикулов Р. А.
Протокол заседания кафедры No ____ от " ____ " _____ 20__ г.
Учебно-методическая комиссия Высшей школы экономики и права (Экономическое отделение)
(Набережночелнинский институт (филиал)):
Протокол заседания УМК No ____ от " ____ " _____ 20__ г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
 - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
 - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
 - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
 - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
 - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
 - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
 - 7.1. Основная литература
 - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Прошкина О.В. (Кафедра производственного менеджмента, Экономическое отделение), ovproshkina.kpfu@mail.ru

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

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

- сущность и роль изменений в развитии организаций,
- современные концепции управления организационными изменениями;
- принципы и методы подготовки, планирование и проведение изменений на предприятиях и в организациях;
- методы выявления и преодоления сопротивления изменениям;
- критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений;

Должен уметь:

- анализировать социально значимые процессы и принимать участие в разработке программ осуществления организационных изменений, оценивать их эффективность;
- планировать и проводить изменения в организации;
- экономически обосновывать и оценивать эффективность управленческих решений;

Должен владеть:

- владеть концептуальным и терминологическим аппаратом современной теории управления изменениями;
- технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- навыками по применению методов подготовки, планирования и проведения изменений.

Должен демонстрировать способность и готовность:

- применять результаты освоения дисциплины в профессиональной деятельности.

2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ДВ.3 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.02 "Менеджмент (Инновационный менеджмент)" и относится к дисциплинам по выбору.

Осваивается на 3 курсе в 5 семестре.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) на 108 часа(ов).

Контактная работа - 22 часа(ов), в том числе лекции - 4 часа(ов), практические занятия - 18 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 77 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 9 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 5 семестре.

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Сущность и содержание управления изменениями.	5	1	6	0	20
2.	Тема 2. Модели управления организационными изменениями.	5	1	4	0	20
3.	Тема 3. Методы проведения организационных изменений.	5	1	4	0	19
4.	Тема 4. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации.	5	1	4	0	18
	Итого		4	18	0	77

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание управления изменениями.

1. Понятие, цели и задачи управления изменениями.
2. Эволюционный и революционный подход к управлению изменениями.
3. Концепция организационного развития.
4. Принципы и уровни управления изменениями.
5. Классификация организационных изменений.
6. Личностные и организационные изменения.
7. Типы организационных изменений.
8. Структурные изменения в организации.

Тема 2. Модели управления организационными изменениями.

1. Модель управления организационными изменениями К. Левина.
2. Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера.
3. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнинга.
4. Теория Е и теория О организационных изменений.
5. Модель "кривой перемен" Дж. Дак.
6. Модели жизненного цикла организации И. Адизеса и Л. Грейнера.
7. Методологии управления изменениями на личностном уровне.

Тема 3. Методы проведения организационных изменений.

1. Приемы и подходы к управлению изменениями.
2. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.
3. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.
4. Методы организационных изменений развития организации, основанный на концепции обучающихся организаций.
5. Реструктуризация и реинжиниринг.
6. Бенчмаркинг и концепция "Шесть сигм".
7. Причины сопротивления изменениям.
8. Методы преодоления сопротивления.

Тема 4. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации.

1. Оценка программ изменений организации.
2. Критерии, показатели оценки эффективности проведения изменений в организации.
3. Методы оценки эффективности проведения изменений в организации.
4. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон).

5. Ключевые показатели эффективности (KPI) .
6. Условия эффективного проведения организационных изменений.

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

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Положение от 24 декабря 2015 г. № 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
Семестр 5			
	Текущий контроль		
1	Устный опрос	ПК-1 , ПК-2	1. Сущность и содержание управления изменениями. 2. Модели управления организационными изменениями. 3. Методы проведения организационных изменений. 4. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации.
2	Тестирование	ПК-1 , ПК-2	1. Сущность и содержание управления изменениями. 2. Модели управления организационными изменениями. 3. Методы проведения организационных изменений. 4. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации.
3	Контрольная работа	ПК-1 , ПК-2	1. Сущность и содержание управления изменениями. 2. Модели управления организационными изменениями. 3. Методы проведения организационных изменений. 4. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации.

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
	Экзамен		

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Семестр 5					
Текущий контроль					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продemonстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продemonстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	2
Контрольная работа	Правильно выполнены все задания. Продemonстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продemonстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продemonстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продemonстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	3

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Экзамен	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Семестр 5

Текущий контроль

1. Устный опрос

Темы 1, 2, 3, 4

Тема 1. Сущность и содержание управления изменениями.

1. Понятие, цели и задачи управления изменениями.
2. Эволюционный и революционный подход к управлению изменениями.
3. Концепция организационного развития.
4. Принципы и уровни управления изменениями.
5. Классификация организационных изменений.
6. Личностные и организационные изменения.
7. Типы организационных изменений.
8. Структурные изменения в организации.

Тема 2. Модели управления организационными изменениями.

1. Модель управления организационными изменениями К. Левина.
2. Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера.
3. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнинга.
4. Теория Е и теория О организационных изменений.
5. Модель "кривой перемен"? Дж. Дак.
6. Модели жизненного цикла организации И. Адизеса и Л. Грейнера.
7. Методологии управления изменениями на личностном уровне.

Тема 3. Методы проведения организационных изменений.

1. Приемы и подходы к управлению изменениями.
2. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.
3. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.

4. Методы организационных изменений развития организации, основанный на концепции научающихся организаций.
5. Реструктуризация и реинжиниринг.
6. Бенчмаркинг и концепция ?Шесть сигм?.
7. Причины сопротивления изменениям.
8. Методы преодоления сопротивления.

Тема 4. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации.

1. Оценка программ изменений организации.
2. Критерии, показатели оценки эффективности проведения изменений в организации.
3. Методы оценки эффективности проведения изменений в организации.
4. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон).
5. Ключевые показатели эффективности (KPI).
6. Условия эффективного проведения организационных изменений.

2. Тестирование

Темы 1, 2, 3, 4

1. Основная цель управления изменениями:

- a) устранить недостатки во внутренней среде организации
- b) изменить структуру
- c) сократить персонал
- d) выживание и развитие организации
- e) мотивирование персонала

2. К внутренним источникам изменений относятся:

- a) государственная система управления
- b) поставщики
- c) кризисы, возникающие в организации
- d) изменения на рынке
- e) социальные изменения

3. К внешним источникам изменений относятся (2 ответа):

- a) покупатели
- b) организационные патологии
- c) партнеры
- d) межличностные конфликты
- e) низкий уровень трудовой дисциплины

4. Подходы к управлению изменениями (2 ответа):

- a) постреволюционный
- b) эволюционный
- c) радикальный
- d) революционный
- e) антиэволюционный

5. Что такое ?Кайдзен?:

- a) рост цен на акции
- b) снижение объемов продаж
- c) непрерывное совершенствование
- d) отток кадров
- e) увеличение затрат на производство

6. Результат революционных изменений:

- a) изменение ценностей и моделей поведения
- b) увеличение затрат
- c) преодоление сопротивления
- d) постепенное изменение
- e) резкое улучшение показателей

7. В чём заключается эволюционный подход:

- a) резкое улучшение показателей издержек и качества
- b) изменение взглядов и ценностей
- c) приток сотрудников
- d) обновление товаров
- e) перемены в различных областях

8. Основа философии ?Кайдзен?:

- a) поиск квалифицированных кадров
- b) постоянное улучшение

- с) увеличение затрат
 - d) рост себестоимости
 - e) неизменность процессов
9. Изменения, имеющие отношение к конечным продуктам организации ? это:
- a) изменения в товарах и услугах
 - b) изменения в технологии
 - c) изменения в стратегии и структуре
 - d) изменения в структуре
 - e) изменения в культуре
10. В какой практике возник принцип ?Кайдзен?:
- a) корейской
 - b) китайской
 - c) японской
 - d) тибетской
 - e) американской
11. В каких годах возникла Концепция организационного развития:
- a) 1920-х гг.
 - b) 1940-х гг.
 - c) 1960-х гг.
 - d) 1980-х гг.
 - e) 2000-х гг.
12. Современная концепция непрерывных плановых изменений в организации ? это:
- a) бенчмаркинг
 - b) организационное развитие
 - c) управленческий консалтинг
 - d) реинжиниринг
 - e) модель жизненного цикла организации
13. Концепция ОР сфокусирована на:
- a) производстве
 - b) управленческих процессах
 - c) культуре организации
 - d) принципах управления
 - e) людях
14. НЕ относится к мероприятиям организационного развития:
- a) преодоление сопротивления
 - b) изменение оргструктуры
 - c) диагностика
 - d) обучение
 - e) создание команд
15. Определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворения потребности:
- a) программа изменений
 - b) комплекс изменений
 - c) проект изменений
 - d) проект достижений
 - e) бенчмаркинг
16. Комплекс взаимосвязанных проектов, разработанный для оказания совокупного организационного воздействия:
- a) программа изменений
 - b) комплекс изменений
 - c) реинжиниринг
 - d) бенчмаркинг
 - e) ?шесть сигм?
17. Управление изменениями элементов, связанных с организационной структурой, процессами, технологиями, системами управления ? это управление (?) изменениями:
- a) экономическими
 - b) структурными
 - c) системными
 - d) организационными
 - e) личностными

18. Личностные изменения связаны с:

- a) персоналом
- b) структурой
- c) процессами
- d) технологиями
- e) системой управления

19. Организационные изменения связаны с:

- a) персоналом
- b) структурой
- c) поведением индивидов
- d) сознанием людей
- e) корпоративными знаниями

20. Какие виды изменений относятся к изменениям внутри организации (2 ответа):

- a) изменения в технологии
- b) изменения в законодательстве
- c) изменения на валютном рынке
- d) изменения в стратегии
- e) изменения у поставщиков

21. Изменения в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации ? это:

- a) изменения в технологии
- b) изменения в стратегии
- c) изменения в структуре
- d) изменения в культуре
- e) изменения в законодательстве

22. К вариантам совершенствования организационной структуры НЕ относится:

- a) внедрение нового отдела
- b) внедрение новой должности
- c) смена организационно-правовой формы
- d) сокращение штатов
- e) консолидация филиалов

23. Изменения в технологии подробно рассматриваются в рамках:

- a) финансового менеджмента
- b) инновационного менеджмента
- c) производственного менеджмента
- d) международного менеджмента
- e) экологического менеджмента

24. Изменения в технологии и задачах НЕ затрагивают:

- a) производственный процесс
- b) график выполнения
- c) методы работы
- d) ценности и убеждения
- e) нормативы

25. Кто создал модель организационных изменений:

- a) А. Файоль
- b) Ф. Тейлор
- c) М. Вебер
- d) К. Левин
- e) Э. Мэйо

26. Сколько этапов содержит модель К. Левина:

- a) 3
- b) 5
- c) 7
- d) 9
- e) 11

27. Какая категория относится к самой сложной в управлении изменениями:

- a) персонал
- b) технология
- c) цели и задачи организации
- d) поставщики

е) документооборот

28. Не является этапом модели К. Левина (2 ответа):

- а) размораживание
- б) отсутствие изменений
- в) осуществление изменений
- г) замораживание
- д) ожидание

29. Изменения, которые охватывают политику организации, систему вознаграждения, трудовые отношения, контроль, отчетность, планирование ? это:

- а) изменения в товарах и услугах
- б) изменения в технологии
- в) изменения в стратегии
- г) изменения в структуре
- д) изменения в культуре

30. ?Сдерживающей силой? модели К. Левина является:

- а) сокращение объёма продаж
- б) уменьшение потоков денежных средств
- в) отсутствие стимула
- г) снижение качества продукции
- д) возрастание издержек

31. ?Побуждающей силой? модели К. Левина является:

- а) культура организации не приветствует проявление инициативы
- б) менеджеры не осознают возможных альтернатив
- в) у работников отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности
- г) менеджеры высшего звена узурпировали властные полномочия
- д) потоки денежных средств уменьшаются

32. Главной задачей менеджера на этом этапе ?размораживания? является:

- а) создание команд
- б) налаживание межгруппового взаимодействия
- в) консультирование по вопросам групповой динамики
- г) создание ощущения необходимости изменений
- д) разработка программ повышения качества трудовой жизни

33. На каком этапе модели Л. Грейнера руководство собирает информацию и определяет причины проблем:

- а) эксперимент
- б) нахождение решения
- в) диагностика
- г) посредничество
- д) давление

34. Закономерность ?Индивиды вряд ли будут приветствовать изменение, пока оно не покажется им привлекательным и выгодным? установил:

- а) К. Левин
- б) Л. Грейнер
- в) Б. Хайнингс
- г) М. Бир и Н. Нориа
- д) Дж. Дак

35. Если индивид не согласен с тем, что проблема существует, то:

- а) любые действия руководства обречены на успех
- б) любые действия руководства обречены на провал
- в) любые действия сотрудников обречены на провал
- г) изменения нужно проводить постепенно
- д) нужен целый комплекс моделей проведения изменений

38. Две полярные концепции управления изменениями (2 ответа):

- а) теория О
- б) теория Н
- в) теория Е
- г) теория А
- д) теория Я

39. Кто является автором книги ?Монстр перемен?:

- а) М. Грейнер

- b) Н. Нориа
- c) М. Бир
- d) И. Адизес
- e) Дж. Дак

40. Помощь сотрудникам в приспособлении к новой обстановке, повышенное внимание к подчиненным, их трудностям, страхам, подозрениям ? это:

- a) принуждение
- b) поддержка
- c) маневрирование
- d) соглашение
- e) кооптация

41. Основные причины сопротивления со стороны сотрудников при внедрении изменений (2 ответа):

- a) нежелание работать
- b) сомнение в своей компетентности
- c) потеря личного времени
- d) нежелание менять сложившиеся отношения
- e) наличие других ценностей

42. Новая система меняет взаимоотношения в коллективе. Не все сотрудники этого хотят, особенно когда:

- a) взаимоотношения напряжены
- b) взаимоотношения их устраивают
- c) взаимоотношения их не устраивают
- d) обстановка накалена
- e) скоро отпуск

43. Как называется стандартный подход к решению проблем в методе ?Шесть сигм?:

- a) DIAVC
- b) DMAIC
- c) MATRC
- d) BENTR
- e) ARTNM

44. Сколько этапов цикла Шухарта-Деминга (цикл PDCA):

- a) 3
- b) 4
- c) 5
- d) 7
- e) 9

45. Предоставление негативно настроенному работнику, играющему наиболее активную роль в сопротивлении переменам, права принятия решений ? это:

- a) маневрирование
- b) кооптация
- c) принуждение
- d) поддержка
- e) переговоры и соглашение

46. Выборочное использование информации, дозирование ее, выдача желаемого за действительное или составление четкого графика мероприятий для оказания воздействия на подчиненных ? это:

- a) кооптация
- b) маневрирование
- c) принуждение
- d) поддержка
- e) соглашение

47. Когда сотруднику непонятна цель изменения конкретных действий в его работе, это вызывает:

- a) понимание изменений
- b) отторжение изменений
- c) привыкание к изменениям
- d) согласие с изменениями
- e) потребность в изменениях

48. Использование формальной власти для прекращения сопротивления под угрозой увольнения, понижения заработной платы, лишения перспектив продвижения это:

- a) переговоры
- b) маневрирование
- c) поддержка

- d) кооптация
- e) принуждение

49. Сколько дефектов допускается в системе ?6 сигм?:

- a) 1 на 100
- b) 5 на 1000
- c) 1 на 1000 000
- d) 3,4 на 1000 000
- e) 7-8 на 100 000

50. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений ? это:

- a) бюджетирование
- b) реинжиниринг
- c) бенчмаркинг
- d) реорганизация
- e) кайдзен

3. Контрольная работа

Темы 1, 2, 3, 4

Варианты контрольных работ

Вариант ♦1

1. Сущность понятия управление организационными изменениями.
2. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению изменениями.
3. Типология изменений в организации ? проактивного и реактивного характера.

Вариант ♦2

1. Виды изменений в деятельности компании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации.
2. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере; по степени запланированности.
3. Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований.

Вариант ♦3

1. Основные причины, побуждающие организации к переменам.
2. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями.
3. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.

Вариант ♦4

1. Классификация методов организационных изменений (перемен).
2. Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями.
3. Концепция организационного развития.

Вариант ♦5

1. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.
2. Рефлексивная модель управления: сущность, процесс. Рефлексивное обучающее погружение.
3. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений.

Вариант ♦6

1. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.
2. Методы организационных изменений, основанные на концепции обучающихся организаций.
3. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений. Функции руководителя-преобразователя.

Вариант ♦7

1. Организация как объект управления и изменения.
2. Источники организационных изменений: внутренние, внешние.
3. Изменения, связанные с жизненным циклом организации. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.

Вариант ♦8

1. Антикризисное управление изменениями. Стратегии управления сокращением организации (по С.Дж. Фримену, К.Д. Кэмерону, А.К. Мишра): сокращения рабочей силы, репроектирования, системная.
2. Основополагающие направления в условиях сокращения организации по С.Дж. Фримену ? укрепление и реориентация. Сокращение организаций и культура качества.
3. Практические тенденции сокращения организации. Тактики управления фирмой, находящейся в упадке.

Вариант ♦9

1. Характеристика движущих сил преобразований в организации.
2. Характеристика современного подхода к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление.

3. Типы личностей по отношению к нововведениям.

Вариант ♦10

1. Управление изменением организационной культуры.
2. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры.
3. Характеристики обучающихся организаций: особенности, типология, сравнение традиционных и обучающихся организаций.

Вариант ♦11

1. Сущность понятия сопротивления изменениям.
2. Уровни сопротивления: личностный (микроуровень) и организационный (мезоуровень).
3. Причины сопротивления переменам: изменения в статусе и влиянии, изменения в базе используемых ресурсов, степень ответственности за прошлое, ценности организационной культуры, причины сопротивления, относящиеся к физическим и экономическим условиям труда.

Вариант ♦12

1. Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису). Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное.
2. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое.
3. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиций агентов изменений.

Вариант ♦13

1. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.
2. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый.
3. Методы преодоления сопротивления в процессе внедрения изменений.

Вариант ♦14

1. Изменение личностного делового поведения: саморегуляция,
2. Инициативное деловое поведение.
3. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.

Вариант ♦15

1. Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью: определение, факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, параметры удовлетворенности трудом – основные, второстепенные.
2. Следствия удовлетворенности трудом.
3. Способы проявления неудовлетворенности в трудовой деятельности.

Вариант ♦16

1. Управление процессом изменения мотивацией.
2. Принципы построения системы мотивации персонала. Управленческие мотивационные стратегии.
3. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.

Вариант ♦17

1. Организационное развитие и обучающаяся организация (learning organization).
2. Двойная петля научения К. Арджириса.
3. Характеристики обучающейся организации.

Вариант ♦18

1. Типичные ошибки при реализации изменений.
2. Гарвардская схема изменений.
3. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений.

Вариант ♦19

1. Проектирование рабочих мест и качество трудовой деятельности.
2. Подходы к проектированию рабочего места: научная организация труда, обогащения труда, характеристики рабочего места, качество трудовой жизни.
3. Перепроектирование рабочих мест для персонала. Модель характеристик работы Р. Хэкмана и Г. Олдхэма.

Вариант ♦20

1. Управленческая концепция руководителя: понятие, подходы к выбору стратегий – экстенсивный, интенсивный.
2. Виды управленческих концепций: командные, индивидуальные. Управленческие команды руководителя – свои?, ?профи?.
3. Лидерство в управлении изменениями. Понятия о переходном и преобразующем лидерстве.

Вариант ♦21

1. Типы личностей по отношению к нововведениям.
2. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений.
3. Функции руководителя-преобразователя.

Вариант ♦22

1. Оценка программ изменений организации.
2. Инновации в организациях: определение, виды.
3. Процесс и принципы нововведений.

Вариант ♦23

1. Изменения личного поведения в организации.
2. Управление изменением мотивации в организации.
3. Управление изменением поведения группы.

Вариант ♦24

1. Источники организационных изменений: внутренние, внешние.
2. Изменения, связанные с жизненным циклом организации.
3. Антикризисное управление изменениями.

Вариант ♦25

1. Методы организационных изменений, основанные на концепции научающихся организаций.
2. Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису).
3. Управление рисками в процессе антикризисного менеджмента изменений.

Экзамен

Вопросы к экзамену:

1. Понятие, цели и задачи управления изменениями.
2. Эволюционный и революционный подход к управлению изменениями.
3. Концепция организационного развития.
4. Принципы и уровни управления изменениями.
5. Классификация организационных изменений.
6. Личностные и организационные изменения.
7. Типы организационных изменений.
8. Структурные изменения в организации.
9. Модель управления организационными изменениями К. Левина.
10. Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера.
11. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнингса.
12. Теория Е и теория О организационных изменений.
13. Модель ?кривой перемен? Дж. Дак.
14. Модели жизненного цикла организации И. Адизеса и Л. Грейнера.
15. Методологии управления изменениями на личностном уровне.
16. Приемы и подходы к управлению изменениями.
17. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.
18. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.
19. Методы организационных изменений развития организации, основанный на концепции научающихся организаций.
20. Реструктуризация и реинжиниринг.
21. Бенчмаркинг как метод управления изменениями.
22. Концепция ?Шесть сигм?.
23. Причины сопротивления изменениям.
24. Методы преодоления сопротивления.
25. Оценка программ изменений организации.
26. Критерии, показатели оценки эффективности проведения изменений в организации.
27. Методы оценки эффективности проведения изменений в организации.
28. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон).
29. Ключевые показатели эффективности (KPI).
30. Условия эффективного проведения организационных изменений.

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

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

- 56 баллов и более - "зачтено".
- 55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

- 86 баллов и более - "отлично".
- 71-85 баллов - "хорошо".
- 56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Семестр 5			
Текущий контроль			
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	10
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	2	20
Контрольная работа	Контрольная работа проводится в часы аудиторной работы. Обучающиеся получают задания для проверки усвоения пройденного материала. Работа выполняется в письменном виде и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	3	20
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература:

1. Распопов В. М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.: 60x88 1/16. (обложка) ISBN 978-5-9776-0052-1, 100 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=465261>.
2. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт) ISBN 978-5-8199-0631-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=510072>
3. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. ? 4-е изд., перераб. и доп. ? М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2019. - 380с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1003543>

7.2. Дополнительная литература:

1. Адаптация инновационной стратегии компаний к изменениям внешней среды / В.К. Проскурин. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 263 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-16-104255-7 (online) - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=543884>
2. Коммерциализация разработок и технологий: Конспект лекций / Путилов А.В. - М.:КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 225 с.: ISBN 978-5-906818-68-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=767295>
3. Инновационная модель бизнес-процесса: Учебное пособие / Бабич В.Н., Кремлёв А.Г., - 2-е изд., стер. - М.:Флинта, 2018. - 184 с.: ISBN 978-5-9765-3545-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=965940>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Справочная система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru>

Электронно-библиотечная система. - <http://znanium.com>

Энциклопедия Википедия - <http://en.wikipedia.org>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	Обучение строится на основе лекционных и практических занятий. Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов дисциплины, которые освещаются, в основном, на проблемном уровне. В процессе изучения курса студенты получают устойчивые знания о значении и роли дисциплины в современной экономике. Теоретическое освоение курса предполагает изучение особенностей темы, осмысление круга проблем, определяющих теорию вопроса.
практические занятия	Практическое освоение курса предполагает приобретение конкретных навыков в данной сфере. Студенты должны приобрести навыки, обозначенные в требованиях к направлению, знать, уметь и владеть указанными компетенциями. При подготовке к практическим занятиям необходимо изучить лекции и дополнительный материал, указанный в списке источников.
самостоятельная работа	Самостоятельная работа является внеаудиторной и предназначена для самостоятельного ознакомления студента с определенными разделами курса по литературе, рекомендованной для выполнения индивидуальных заданий по курсу. Самостоятельная работа также предполагает подготовку к тестированию и контрольной работе.
устный опрос	При подготовке к устному опросу необходимо прежде всего опираться на лекционный материал. Устный опрос предполагает активное участие в осуждении выдвинутых в рамках тем вопросов. Поэтому для подготовки к занятиям рекомендуется обращать внимание на проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекции, и группировать информацию вокруг них.
контрольная работа	В тестовых заданиях в каждом вопросе из представленных вариантов ответа правильный только один, кроме тех вопросов, в скобках к которым указано - 2 ответа, 3 ответа. Время тестирования ограничивается. Исключается возможность пользования конспектами и телефоном. Выполненные задания теста демонстрируют уровень владения материалом.
тестирование	Выполнение контрольной работы предполагает раскрытие темы, указанной в списке тем контрольных работ. Выбор темы контрольной работы осуществляется студентом самостоятельно. Обязательным условием выполнения контрольной работы является освещение темы не только с теоретических позиций, но и на примере конкретного предприятия.
экзамен	При подготовке к экзамену необходимо опираться прежде всего на лекции, а также на источники, которые разбирались на занятиях в течение семестра. На экзамене следует подробно изложить сущность двух вопросов из списка вопросов к экзамену. Обучающийся должен продемонстрировать всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Управление изменениями" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен обучающимся. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины "Управление изменениями" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.04.02 "Менеджмент" и магистерской программе Инновационный менеджмент .