

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**

Организационное развитие и управление изменениями

Направление подготовки: 43.03.02 - Туризм

Профиль подготовки:

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
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 (модуля)
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 литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
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 (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Аетдинова Р.Р. (Кафедра производственного менеджмента, Экономическое отделение), RRAetdinova@kpfu.ru

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-6	Способность использовать общеправовые знания в различных сферах деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства, международного и российского права
ПК-5	Способность рассчитать и проанализировать затраты деятельности предприятия туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновать управленческое решение

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

- стратегии развития предприятия с учетом общеправовых знаний в различных сферах деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства.
- подходы к оценке деятельности и затрат деятельности предприятия туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновать управленческое решение.

Должен уметь:

- разрабатывать стратегии развития предприятия с учетом общеправовых знаний в различных сферах деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства.
- применять подходы к оценке деятельности и затрат деятельности предприятия туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновать управленческое решение.

Должен владеть:

- стратегиями развития предприятия с учетом общеправовых знаний в различных сферах деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства.
- подходами к оценке деятельности и затрат деятельности предприятия туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновать управленческое решение.

Должен демонстрировать способность и готовность:

- развивать стратегии развития предприятия с учетом общеправовых знаний в различных сферах деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства.
- внедрять различные подходы к оценке деятельности и затрат деятельности предприятия туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновать управленческое решение.

### 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ДВ.13 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 43.03.02 "Туризм ()" и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 5 курсе в 9, 10 семестрах.

### 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 5 зачетных(ые) единиц(ы) на 180 часа(ов).

Контактная работа - 6 часа(ов), в том числе лекции - 2 часа(ов), практические занятия - 2 часа(ов), лабораторные работы - 2 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 165 часа(ов).

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

Форма промежуточного контроля дисциплины: отсутствует в 9 семестре; экзамен в 10 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. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки	9	2	0	0	35
2.	Тема 2. Процесс управления организационными изменениями	9	0	0	0	35
3.	Тема 3. Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации	10	0	2	0	50
4.	Тема 4. Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений	10	0	0	2	45
	Итого		2	2	2	165

##### 4.2 Содержание дисциплины (модуля)

###### Тема 1. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки

Роль изменений в концепции управления организационным развитием. Концепции роста, развития и изменения организации. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности. Управление изменениями и развитием бизнес-организации. Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации. Программно-целевой подход к управлению изменениями. Методика SMART(ER). Принципы управления организационными изменениями. 15 принципов делового совершенства. Функции управления и их оптимизация. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA). 4 принципа оптимизации и 5 групп мероприятий по оптимизации управленческого процесса. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание. Требования к методам управления. Совместное управление и корпоративное управление эффективностью.

###### Тема 2. Процесс управления организационными изменениями

Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру. Основные фазы "позитивных изменений" по А.Е. Лузину. Факторы успеха управления изменениями. Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину. Основные виды изменений и их типология. Модели управления организационными изменениями: модель ("стабильности") изменений (К. Левин), модель "переходного периода", модель "постепенного наращивания", модель EASIER ("Шесть шагов"), модель стратегических изменений "Калейдоскоп" (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган), модель 6W, модель "Функциональные проблемы" (Ф. Лиден), модель "Организационная структура" (Д. Кац и Р. Канн), модель "7S" (McKinsey), модель 7 уровней изменений М. Портера, теории "Е" и "О" организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа), "биологическая" модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли). Соппротивление организационным изменениям. Причины и подходы к преодолению. Принципы и этапы проведения успешных изменений. Понятие организационного дизайна, редизайна, реструктуризации и реинженеринга. Организационный дизайн по Г. Минцбергу. Алгоритм формирования организационных связей. Подходы к делегированию полномочий. Сравнительная характеристика традиционной и перевёрнутой организации.

###### Тема 3. Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации

Эволюция концепции "стратегия". Задачи процесса разработки стратегии. Сценарное планирование как элемент стратегического управления. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон). Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Модель "5 сил конкуренции" М.Портера. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало). Процесс, принципы и этапы управления не-прерывностью бизнеса (BCM). "Метод 8D для командного решения проблем". Стандарты ISO.

#### Тема 4. Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений

Разделы комплексной корпоративной стратегии по Г.Б. Клейнеру и связанные с ними риски. Основные методы анализа среды организации (SWOT, SNT, STEEPV, STEP, NPEST, 5"S", 7"S") как условие снижения риска реализации стратегии. Матрица стратегических направлений развития организации с учётом риска. Этапы анализа рисков. Блочная модель управления рисками при реализации стратегии. Основные индикаторы оценки рисков и методы управления рисками.

#### 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"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

#### 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
<b>Семестр 9</b>			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Устный опрос	ОК-6	1. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки
2	Контрольная работа	ОК-6	1. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки
3	Письменная работа	ПК-5	2. Процесс управления организационными изменениями
<b>Семестр 10</b>			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Устный опрос	ОК-6	3. Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации
2	Контрольная работа	ПК-5	4. Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений
3	Письменная работа	ОК-6	3. Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации
	<i>Экзамен</i>	ОК-6, ПК-5	

**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.	
<b>Семестр 9</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован 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. Продемонстрирован 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
Контрольная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	2
Письменная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	3
<b>Семестр 10</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован 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. Продемонстрирован 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

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Контрольная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	2
Письменная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	3
<b>Экзамен</b>	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

Приложение. Развёрнутое содержание оценочных средств - в прикреплённом файле [F733399760/B1.V.DV.13.1\\_MU\\_Organizacionnoe\\_razvitie\\_i\\_upravlenie\\_izmeneniyami\\_doc.pdf](F733399760/B1.V.DV.13.1_MU_Organizacionnoe_razvitie_i_upravlenie_izmeneniyami_doc.pdf)

## Семестр 9

### Текущий контроль

#### 1. Устный опрос

##### Тема 1

1. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности.
2. Управление изменениями и развитием бизнес-организации.
3. Методика SMART(ER).
4. 15 принципов делового совершенства.
5. 4 принципа оптимизации и 5 групп мероприятий по оптимизации управленческого процесса.
6. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание.
7. Совместное управление и корпоративное управление эффективностью.
8. Международная и российская нормативная база организационных изменений.
9. Функции управления и их оптимизация.
10. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.

Критерии оценки результатов устного опроса:

4-5 - выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

3 - выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

2 - выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

0-1 - выставляется студенту, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

#### 2. Контрольная работа

##### Тема 1

1. Модель организационного развития по Л. Грейнеру.
2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
3. Система управления развитием организации (СУР).
4. Кружки качества и их эволюционное развитие.
5. Самоорганизующиеся фрактальные структуры.
6. Нормативная подсистема системы организационного развития.
7. Основные характеристики и свойства системы управления развитием организации.
8. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
9. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
10. Структура и основные элементы механизма управления организационными изменениями.

Критерии оценки результатов контрольной работы:

8-10 - выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умения уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений,

5-7 - выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе на теоретические вопросы или в решении задачи некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя,

2-4 - выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения, и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации,

0-1 - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания, выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

#### 3. Письменная работа

##### Тема 2

1. Организационный дизайн по Г. Минцбергу.
2. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру.
3. Основные фазы позитивных изменений по А.Е. Лузину.
4. Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину.
5. Модель (стабильности) изменений (К. Левин).
6. Модель переходного периода.
7. Модель постепенного наращивания.
8. Модель EASIER (Шесть шагов).



9. Модель стратегических изменений Калейдоскоп (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган).
  10. Модель 6W, модель Функциональные проблемы (Ф. Лиден).
  11. Модель Организационная структура (Д. Кац и Р. Канн).
  12. Модель 7S (McKinsey).
  13. Модель 7 уровней изменений М. Портера.
  14. Теории Е и О организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа).
  15. Биологическая модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).
- Критерии оценки результатов письменной работы:

7-10 баллов ? выставляется студенту, если он свободно, с глубоким знанием материала правильно и полно раскрыл тему (правильно ответил на поставленный вопрос );

4-6 баллов ? выставляется студенту, если он достаточно убедительно, с незначительными ошибками в теоретической подготовке и достаточно освоенными умениями по существу правильно раскрыл тему или допустил небольшие погрешности в ответе;

0-3 балла ? выставляется студенту, если он недостаточно уверенно, с существенными ошибками в теоретической подготовке и плохо освоенными умениями раскрыл тему; с затруднениями, но все же сможет при необходимости решить подобную задачу на практике.

## **Семестр 10**

### **Текущий контроль**

#### **1. Устный опрос**

##### Тема 3

1. Сценарное планирование как элемент стратегического управления.
2. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон).
3. Характеристика основных стратегий развития организации (корпоратив-ные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации.
4. Модель 5 сил конкуренции М.Портера.
5. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту.
6. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало).
7. Процесс, принципы и этапы управления не-прерывностью бизнеса (BCM).
8. Метод 8D для командного решения проблем.
9. Стандарты ISO.
10. Стратегия организации: сущность и эволюция понятия.

Критерии оценки результатов устного опроса:

4-5 - выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

3 - выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

2 - выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

0-1 - выставляется студенту, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

#### **2. Контрольная работа**

##### Тема 4

1. Основные методы анализа среды организации: SWOT.
2. Основные методы анализа среды организации: SNT.
3. Основные методы анализа среды организации: STEEPV.
4. Основные методы анализа среды организации: STEP.
5. Основные методы анализа среды организации: NPEST.
6. Основные методы анализа среды организации: 5S.
7. Основные методы анализа среды организации: 7S.
8. Матрица стратегических направлений развития организации с учётом риска. Этапы анализа рисков.
9. Блочная модель управления рисками при реализации стратегии.
10. Правовые аспекты управления рисками.
11. Основные индикаторы оценки рисков и методы управления рисками.

Критерии оценки результатов контрольной работы:

8-10 - выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умения уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений,

5-7 - выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе на теоретические вопросы или в решении задачи некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя,

2-4 - выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения, и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации,

0-1 - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания, выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### 3. Письменная работа

Тема 3

1. Концепция и процесс управления организационными знаниями.
2. Цикл обучения Колба.
3. Типы стратегий обучения в организации.
4. Система управления знаниями и организационным обучением.
5. Принципы развития организации на основе управления знаниями.
6. Концепция и основные черты обучающейся/ научающейся организации (learning organization).
7. Факторы развития способностей организации к обучению (Х. Рамперсад).
8. Концепция управления человеческим капиталом.
9. Принятие управленческих решений в развитии человеческого капитала.
10. Концепция LLL.

Критерии оценки результатов письменной работы:

7-10 баллов ? выставляется студенту, если он свободно, с глубоким знанием материала правильно и полно раскрыл тему (правильно ответил на поставленный вопрос );

4-6 баллов ? выставляется студенту, если он достаточно убедительно, с незначительными ошибками в теоретической подготовке и достаточно освоенными умениями по существу правильно раскрыл тему или допустил небольшие погрешности в ответе;

0-3 балла ? выставляется студенту, если он недостаточно уверенно, с существенными ошибками в теоретической подготовке и плохо освоенными умениями раскрыл тему; с затруднениями, но все же сможет при необходимости решить подобную задачу на практике.

### Экзамен

Вопросы к экзамену:

1. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности. Управление изменениями и развитием бизнес-организации. Методика SMART(ER).
2. 15 принципов делового совершенства. 4 принципа оптимизации и 5 групп мероприятий по оптимизации управленческого процесса.
3. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание. Совместное управление и корпоративное управление эффективностью. Международная и российская нормативная база организационных изменений.
4. Функции управления и их оптимизация. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.
5. Модель организационного развития по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
6. Система управления развитием организации (СУР). Кружки качества и их эволюционное развитие. Самоорганизующиеся фрактальные структуры. Нормативная подсистема системы организационного развития.
7. Основные характеристики и свойства системы управления развитием организации. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
8. Структура и основные элементы механизма управления организационными изменениями. Организационный дизайн по Г. Минц-бергу. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру.
9. Основные фазы позитивных изменений по А.Е. Лузину. Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину. Модель (стабильности) изменений (К. Левин).
10. Модель переходного периода. Модель постепенного наращивания. Модель EASIER (Шесть шагов).
11. Модель стратегических изменений Калейдоскоп (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган). Модель 6W, модель Функциональные проблемы (Ф. Лиден). Модель Организационная структура (Д. Кац и Р. Канн).
12. Модель 7S (McKinsey). Модель 7 уровней изменений М. Портера. Теории Е и О организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа). Биологическая модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).
13. Сценарное планирование как элемент стратегического управления. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон). Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации.
14. Модель 5 сил конкуренции М.Портера. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало).
15. Процесс, принципы и этапы управления не-прерывностью бизнеса (BCM). Метод 8D для командного решения проблем. Стандарты ISO.

16. Основные методы анализа среды организации (SWOT, SNT, STEEPV, STEP, NPEST, 5S, 7S) как условие снижения риска реализации стратегии.
17. Матрица стратегических направлений развития организации с учётом риска. Этапы анализа рисков. Блочная модель управления рисками при реализации стратегии. Правовые аспекты управления рисками. Основные индикаторы оценки рисков и методы управления рисками.
18. Концепция и процесс управления организационными знаниями. Цикл обучения Колба. Типы стратегий обучения в организации.
19. Система управления знаниями и организационным обучением. Принципы развития организации на основе управления знаниями. Концепция и основные черты обучающейся/ научающейся организации (learning organization).
20. Факторы развития способностей организации к обучению (Х. Рамперсад). Концепция управления человеческим капиталом. Принятие управленческих решений в развитии человеческого капитала. Концепция LLL.

#### **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".

<b>Форма контроля</b>	<b>Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций</b>	<b>Этап</b>	<b>Количество баллов</b>
<b>Семестр 9</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
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	5
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.	2	10
Письменная работа	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	3	10
<b>Семестр 10</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
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	5

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
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.	2	10
Письменная работа	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	3	10
<b>Экзамен</b>	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 литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;

- в печатном виде - в Научной библиотеке им. Н.И. Лобачевского. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки КФУ.

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

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

Росстат - <https://www.gks.ru>

Ростуризм - <https://www.russiatourism.ru>

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

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	Лекция Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. В процессе обучения осуществлять тщательную проработку теоретического материала учебника, предусматривающую запоминание основных положений, формулировок, определений, методов.

Вид работ	Методические рекомендации
практические занятия	Проработка теоретического материала программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Решение кейсовых заданий, решение задач по алгоритму, решение практических задач. Вести работу по закреплению теоретического материала и выработке навыков решений задач. Работа на практических занятиях предусматривает активное участие в дискуссиях. Для подготовки к занятиям рекомендуется выделять проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекциях, и группировать информацию вокруг них. Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторами могут быть даны различные ответы. Для таких постановок необходимо следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных вопросов.
лабораторные работы	Лабораторная работа - вид учебного занятия, направленный на углубление и закрепление знаний, практических навыков, овладение современной методикой и техникой эксперимента в соответствии с квалификационной характеристикой бакалавра, состоит из экспериментально-практической, расчетно-аналитической частей и контрольных мероприятий. Лабораторные работы являются неотъемлемой частью изучения дисциплины, определяемой учебным планом, относятся к средствам, обеспечивающим решение следующих основных задач: -приобретение навыков исследования процессов, явлений и объектов, изучаемых в рамках данной дисциплины; -закрепление, развитие и детализация теоретических знаний, полученных на лекциях; -получение новой информации по изучаемой дисциплине. Выполнение лабораторных работ должно базироваться на материале, изложенном в лекциях или основной литературе, рекомендованной для данной дисциплины. Для студентов старших курсов в лабораторные работы должны включаться элементы научных исследований, требующие от них аналитического мышления и самостоятельности.
самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов (СРС) это определенная деятельность студентов, направленная на углубленное изучение пройденного по дисциплине материала, а также наработка навыков использования полученных в процессе обучения знаний и применение их на практике. Самостоятельная работа выполняет ряд функций в образовательном процессе. К ним относятся: развивающая - приобщение к творческой деятельности, повышение уровня умственного труда; воспитывающая - формирование и развитие профессиональных качеств будущего специалиста; информационно-обучающая - самостоятельный поиск и отбор необходимой информации. Самостоятельная работа студентов проводится с целью: - систематизации и закрепления полученных знаний и умений студентов, - углубления и расширения теоретических знаний, - формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу, - формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации, - развития исследовательских умений.
устный опрос	Ответы на устные вопросы при текущем контроле. Выступление студента при ответе на поставленный вопрос является основной формой контроля и оценки его успеваемости. Когда контроль проводится в форме устного выступления, от студента требуется умение в сжатые сроки подготовить свой ответ, убедительно выступить и правильно ответить на дополнительные вопросы.

Вид работ	Методические рекомендации
контрольная работа	<p>Рекомендации по выполнению контрольной работы:</p> <p>Для выполнения контрольных работ в аудитории необходимо иметь в наличии учебно-методическое пособие, которое можно скачать получить у профессора или доцента. Контрольная работа выполняется на компьютере, оформляется в соответствии с требованиями. Контрольную работу необходимо выполнять самостоятельно как в аудитории, так и в домашних условиях в режиме интерактивного общения параллельно с решением аналогичных задач на практических занятиях. Работа выполняется коллективом (группой) из 2-3 человек, которые преподаватель формирует на первом практическом занятии.</p> <p>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. Контрольная работа должна иметь следующую структуру:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Титульный лист.</li> <li>2 Содержание.</li> <li>3 Введение.</li> <li>4 Основная часть.</li> <li>5 Заключение.</li> <li>6 Список использованных источников.</li> </ol> <p>В содержании приводятся заголовки контрольной работы и указываются страницы, с которых они начинаются. Заголовки одинаковых ступеней рубрикации (деления) необходимо располагать друг под другом. Заголовки каждой последующей ступени смещаются на 3-5 знаков вправо по отношению к заголовкам предыдущей ступени. Все заголовки начинают с прописной буквы без точки на конце. Последнее слово каждого заголовка соединяют отточием с соответствующим номером страницы в правом столбце содержания.</p> <p>Во введении обосновывается выбор темы, определяемый ее актуальностью, формулируется проблема и круг вопросов, необходимых для ее решения; определяется цель работы с ее расчленением на взаимосвязанный комплекс задач, подлежащих решению для раскрытия темы; указывается объект исследования.</p> <p>Объем введения 1-2 страницы машинописного текста.</p> <p>В заключении приводятся основные результаты, достигнутые при выполнении контрольной работы. Заключение представляет собой не простой перечень полученных результатов, а их итоговый синтез. Объем заключения приблизительно составляет 1-2 страницы.</p>
письменная работа	<p>Письменная работа</p> <p>Рекомендации по выполнению письменной работы:</p> <p>Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.</p> <p>Письменная работа рассчитана на оценивание теоретических знаний студента. На выполнение письменной работы дается 45 минут. Список предполагаемых заданий для работы студенты получают заранее. Ответ дается по двум вопросам.</p>
экзамен	<p>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. Экзамен проводится по утвержденным билетам, в билете 2 вопроса.</p>

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

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

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

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

Компьютерный класс.

Лингафонный кабинет.

### **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 43.03.02 "Туризм"

*Приложение 2  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.13 Организационное развитие и управление  
изменениями*

**Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Направление подготовки: 43.03.02 - Туризм

Профиль подготовки:

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

**Основная литература:**

Блинов А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-394-03539-5. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1091830>. - Текст : электронный.

Резник С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 379 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-100342-8. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/937628>. - Текст : электронный.

Кожевина О. В. Управление изменениями: учебник/ О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с. (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/536035>. - Текст : электронный.

**Дополнительная литература:**

Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: Учебное пособие / под ред. Петросяна Д.С. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 196 с. (Высшее образование: Магистратура) ISBN 978-5-16-011880-2. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/544774>. - Текст : электронный.

Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учеб. пособие / М.И. Элияшева. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 88 с. - ISBN 978-5-7638-3810-7. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1032071>. - Текст : электронный.

Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О'Райли. - Москва : Альпина Пабл., 2016. - 285 с. - ISBN 978-5-9614-4774-3. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/915949>. - Текст : электронный.



*Приложение 3  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.13 Организационное развитие и управление  
изменениями*

**Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Направление подготовки: 43.03.02 - Туризм

Профиль подготовки:

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows