МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Институт цифровой экономики и инноваций
Цифровой экономики



УТВЕРЖДЕНО
Директор
Семидоцкий В.А.
Протокол от 04.05.2026 № 24

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
МОДУЛЬ 2. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль)подготовки: Цифровая экономика и искусственный интеллект в АПК

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

2026

Разработчики:
Доцент, кафедра цифровой экономики Романец И.И.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки от 11.08.2020 № 939, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Маркетолог", утвержден приказом Минтруда России от 08.11.2023 № 790н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт цифровой экономики и инноваций	Председатель методической комиссии/совета	Семидоцкий В.А.	Согласовано	04.05.2026, № 10
2		Руководитель образовательной программы	Семидоцкий В.А.	Согласовано	04.05.2026, № 24

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - сформировать базовые знания, навыки и умения, необходимые для работы в условиях постоянных изменений, развить способность эффективно управлять организационными изменениями, понимая их причины, последствия и методы внедрения.

Задачи изучения дисциплины:

- Изучение теоретических основ: ознакомление с концепциями, моделями и методами управления изменениями, включая этапы процесса изменений, типы изменений, факторы, влияющие на процесс изменений, и подходы к управлению сопротивлением;;
- Анализ организационных изменений: освоение методов диагностики текущего состояния организации, выявления необходимости изменений, оценки рисков и возможностей, а также определения целей и задач изменений. ;
- Разработка стратегий: формирование навыков разработки стратегий изменений, планирования конкретных мероприятий, определения ресурсов, сроков и команд изменений. ;
- Управление сопротивлением изменениям: изучение причин сопротивления изменениям, методов преодоления..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность;

ОПК-4.1 Показывает знания основ организационно-управленческих решений в профессиональной сфере; форм ответственности за принятые организационно-управленческие решения в различных, в том числе и в нестандартных, ситуациях.

Знать:

ОПК-4.1/Зн1 Основы организационно-управленческих решений в профессиональной сфере; формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения в различных, в том числе и в нестандартных, ситуациях.

Уметь:

ОПК-4.1/Ум1 Применять знания основ организационно-управленческих решений в профессиональной сфере; форм ответственности за принятые организационно-управленческие решения в различных, в том числе и в нестандартных, ситуациях.

Владеть:

ОПК-4.1/Нв1 Показывает знания основ организационно-управленческих решений в профессиональной сфере; форм ответственности за принятые организационно-управленческие решения в различных, в том числе и в нестандартных, ситуациях.

ОПК-4.3 Владеет навыками обоснования, принятия и контроля исполнения организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной сфере; использования приемов анализа рисков, факторов и предпосылок, влияющих на принятие организационно-управленческих решений.

Знать:

ОПК-4.3/Зн1

ПК-П2 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации

ПК-П2.1 Определяет цели и задачи стратегических изменений в организации

Знать:

ПК-П2.1/Зн1

ПК-П2.2 Определяет основные пара-метры и ключевые показатели эффективности разраба-тываемых стратегических изменений в организации

Знать:

ПК-П2.2/Зн1

ПК-П3 Способность осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

ПК-П3.1 Способен проводить оценку эффективности проектов и анализ предложений по их совершенствованию

Знать:

ПК-П3.1/Зн1

ПК-П4 Способен осуществлять разработку и внедрение инновационных товаров (услуг), нематериальных активов (брендов) и управление ими в организации

ПК-П4.1 Осуществляет разработку мер по внедрению инновационных товаров (услуг)

Знать:

ПК-П4.1/Зн1

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление изменениями» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 2.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Второй семестр	144	4	56	6	18	32	61	Курсовой проект Экзамен (27)
Всего	144	4	56	6	18	32	61	27

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Потребность в управлении изменениями	**38**	**2**	**6**	**10**	**20**	ОПК-4.1 ОПК-4.3
Тема 1.1. Эволюция социально-экономических систем	17	1	2	4	10	
Тема 1.2. Виды и триггеры изменений	21	1	4	6	10	
Раздел 2. Управление, руководство и лидерство при реализации изменений	**34**	**2**	**4**	**8**	**20**	ПК-П2.1 ПК-П2.2
Тема 2.1. Эффективное руководство	17	1	2	4	10	
Тема 2.2. Команда реализации изменений	17	1	2	4	10	
Раздел 3. Модели реализации изменений	**45**	**2**	**8**	**14**	**21**	ПК-П3.1 ПК-П4.1
Тема 3.1. Организационные модели изменений	32	1	6	10	15	
Тема 3.2. Изменения через проекты	13	1	2	4	6	
Итого	**117**	**6**	**18**	**32**	**61**	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Потребность в управлении изменениями
(Внеаудиторная контактная работа - 2ч.; Лекционные занятия - 6ч.; Практические занятия - 10ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)

Тема 1.1. Эволюция социально-экономических систем
(Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)

Трансформация социально-экономических систем, постоянные изменения как новая реальность, спиральная динамика в экономике

Тема 1.2. Виды и триггеры изменений
(Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)

Типология изменений, факторы и драйверы изменений, гибкие и ригидные организации

Раздел 2. Управление, руководство и лидерство при реализации изменений
(Внеаудиторная контактная работа - 2ч.; Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)

Тема 2.1. Эффективное руководство
(Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)
Ключевые навыки руководства и лидерства; фунции руководителя по А. Файолю

Тема 2.2. Команда реализации изменений
(Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)
Составляющие успешной команды, роли в команде, сопротивление изменениям (причины, формы, способы преодоления)

Раздел 3. Модели реализации изменений
(Внеаудиторная контактная работа - 2ч.; Лекционные занятия - 8ч.; Практические занятия - 14ч.; Самостоятельная работа - 21ч.)

Тема 3.1. Организационные модели изменений
(Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Лекционные занятия - 6ч.; Практические занятия - 10ч.; Самостоятельная работа - 15ч.)
Модель изменений К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теория Е и О организационных изменений, модель преобразования бизнеса 4R, кривая перемен, методология И. Адизеса, change менеджмент, модель изменений Дж. Коттера, модель ADKAR, формула изменений Бекхарда и Харриса, танец перемен П. Сенге

Тема 3.2. Изменения через проекты
(Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 6ч.)
Управление проектами как инструмент реализации изменений, обеспечение долгосрочной устойчивости результатов трансформации

6. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Потребность в управлении изменениями

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Что такое трансформационные изменения?

А. Изменения, вызванные экономическими или политическими причинами, характеризующиеся быстрым изменением условий жизни и влиянием на экономику отдельной страны или региона мира.
Б. Изменения, вызванные технологическими, социальными, экономическими причинами (или их сочетанием) и характеризующиеся изменением уклада жизни, ценностей, модели потребления людей в глобальном масштабе.

2. Какого рода трансформацию мы можем реализовать в ситуации постепенных изменений?

А. Следует регулярно собирать и анализировать количественные и качественные данные, используя которые можно спрогнозировать тренды в развитии ситуации в будущем и принять решение о целесообразности реализации проекта трансформации.
Б. При возникновении ситуации постепенных изменений следует незамедлительно среагировать и запустить проект трансформации.
В. В ситуации постепенных изменений реализовывать проект трансформации не требуется –

следует лишь время от времени наблюдать за развитием ситуации.

3. В чем заключается риск реализации проекта трансформации в организации при возникновении внезапных изменений во внешней среде?

А. В ситуации высокой неопределенности, связанной с внезапными изменениями внешней среды, на начальном этапе крайне мало достоверной информации о происходящем, и как следствие риски неудачи проекта трансформации очень высокие.
Б. В ситуации высокой неопределенности, связанной с внезапными изменениями внешней среды, важно действовать незамедлительно, так как есть риск упустить «окно возможностей».

4. Какой тип изменений в организации менее рискован и более управляем?

А. Разовые масштабные изменения, так как одним большим проектом мы можем обеспечить себе выход на качественно новый уровень деятельности организации.
Б. Небольшие постоянные изменения, реализуемые в виде отдельных проектов в рамках долгосрочной программы трансформации, так как это поддерживает нашу долгосрочную актуальность и позволяет эффективно управлять ресурсами.

5. В ситуации внезапных изменений что рекомендуется делать организации на начальном этапе, чтобы адаптироваться к ситуации с меньшими рисками?

А. Сфокусироваться на анализе своих сильных и слабых сторон и реализовать проект усиления внутренней эффективности, повысить свою устойчивость к внешним воздействиям и обеспечить больший «запас прочности».
Б. Сфокусироваться на внешний угрозах и разработать план по минимизации внешних угроз для компании.
В. Сфокусироваться на возможностях, предоставляемых внешним миром, и попытаться выйти на новые рынки и/или запустить новые продукты.

6. В чем заключается проблема «туннельного видения» при реализации изменений в организации?

А. При реализации изменений руководство и персонал организации фокусируются только на одном сценарии проекта трансформации, что не позволяет взвесить и оценить все доступные варианты реализации запланированного изменения.
Б. Если в организации эффективно не решаются проблемы операционной деятельности, то это смещает фокус на решение проблем «здесь и сейчас», и лишает сотрудников компании возможности шире взглянуть на ситуацию и оценить перспективы долгосрочного развития.

7. Что такое аномальные проблемы организации?

А. Это проблемы, которые возникают на определенных этапах развития организации, и с которыми приходится работать, выделяя на это требуемые ресурсы.
Б. Это проблемы, приводящие к серьезному кризису организации вплоть до временного или полного прекращения ее деятельности.
В. Это конкретные проблемы, которые возникают снова и снова по причине того, что не устранены причины их возникновения, а все усилия направлены только на борьбу с последствиями проблемы.

8. Что такое автаркия подразделений в организации?

А. Это сговор работников организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб самой организации.
Б. Замкнутость подразделений на собственных задачах, сосредоточенность на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и организации в целом.
В. Это ситуация, когда сотрудники подразделения не могут либо не хотят делать что-то за пределами минимально предписанного.

9. Что такое «маятниковые решения»?

А. Это когда решение принято с учетом требуемых ресурсов и желаемого качества конечного результата, но реально полученный результат существенно отличается от задуманного или он

вообще не получен.
Б. Это намерение внедрить изменение, его частичная или полная реализация, затем отказ от использования и возвращение к прежней модели работы. Это может повторяться несколько раз, что подрывает веру сотрудников в успешность любых изменения в организации.
В. Это неспособность организации к выработке и реализации необходимых в ней изменений.

Форма контроля/оценочное средство: Кейс-задание

Вопросы/Задания:

1. Провести PEST-анализ рынка, выделить микро- и макротренды с учетом воздействия внешеней среды

Внешняя среда компании
Факторы воздействия на бизнес
Рыночные и потребительские тренды

Раздел 2. Управление, руководство и лидерство при реализации изменений

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Какое утверждение наиболее полно отражает суть лидерства?

А. Лидерство — это не должность, а добровольный выбор индивида, связанный со способностью конкретного человека сплоить команду вокруг общей цели и повести людей за собой к достижению задуманного.
Б. Лидерство – это формальные полномочия, данные руководителю группы с целью координации совместной деятельности людей.
В. Лидерство – это способность человека демонстрировать личную эффективность и достигать намеченных им целей.

2. Что такое управление в деятельности менеджера проекта?

А. Это умение замотивировать команду и направить их энергию в нужном для проекта направлении.
Б. Это умение поставить цель, разработать план по ее достижению, назначить ресурсы, обеспечить координирование работы исполнителей, при необходимости вносить корректировки в план и в итоге достичь желаемого результата.
В. Это способность менеджера проекта принимать решения в условиях неопределенности.

3. Что такое руководство в деятельности менеджера проекта?

А. Это способность менеджера проекта принимать решения в условиях неопределенности и умение направить людей в новом направлении.
Б. Это умение качественно планировать и реализовывать задуманное в точности следуя утвержденному плану.
В. Это данная менеджеру проекта власть, применяя которую он добивается выполнения работ подчиненными.

4. Что отличает команду и группу?

А. Это одно и то же.
Б. Команда имеет численность до 10 человек, а группа может иметь в своем составе более 10 человек.
В. У членов команды должна быть общая цель, а у членов группы цели могут быть разные.

5. В чем заключается специфика проектной команды?

А. Руководитель команды - это «интегратор» и «координатор», а члены команды = узкие специалисты, глубоко разбирающиеся в вопросах по своему кругу ведения.
Б. Руководитель команды - это «директор», раздающий четкие указания кто и что должен делать, а члены команды – это послушные исполнители, выполняющие то, что им сказали сделать.
В. Руководитель команды – это выборная должность, которую занимает человек, набравший

больше голосов в ходе открытого или закрытого голосования членов команды.

6. Почему в команде используется ролевой принцип распределения зон ответственности сотрудников?

А. Ролевой принцип позволяет минимизировать проблему «кто здесь главный» и делает всех членов команды равными по статусу, что снижает конфликтность при совместной работе.
Б. Команда – временная структура для выполнения проекта, где нет должностей и функционального разделения обязанностей. Люди в команде – гибкий ресурс, имеющие определенный набор ролей, в рамках которых выполняют задачи, которые им ставит менеджер проекта.

7. Каковы распространенные причины сопротивления человека изменениям?

А. Отсутствие ресурсов
Б. Сложный план реализации изменений
В. Влияние окружения
Г. Усталость от изменений
Д. Предыдущий неудачный опыт

8. Какое утверждение не относится к проблемам согласованности при работе команды?

А. Отсутствие координации
Б. Неумение управлять собой
В. Искажение информации
Г. Туннельное видение

9. Каковы причины низкой вовлеченности сотрудников?

А. Нет здоровых амбиций
Б. Много работы
В. Индивидуальные черты характера и модель поведения
Г. Персоналу не доведены ценности компании и стандарты работы
Д. Ценности работника не совпадают с ценностями компании
Е. Рутинная работа занимает много времени
Ж. Накопившаяся усталость

10. Что можно отнести к формам сопротивления изменениям?

Что можно отнести к формам сопротивления изменениям? (3 правильных ответа)

А. Расплывчатость и сложность целей
Б. Уточняющие вопросы по проекту трансформации
В. Действия, направленные на ограничение информации
Г. Фиксация договоренностей в письменном виде
Д. Аргументированное отстаивание своей точки зрения
Е. Отвлечение ресурсов

11. Одной из форм сопротивления изменениям является рационализация. Что сотрудники делают в этом случае?

А. Апелляция к сложности задачи и ее непониманию.
Б. Саботаж, протесты.
В. Рассказы не к месту о личных и внешних делах.

12. В чем выражается такая форма сопротивления изменениям как избегание?

А. Невыполнение задачи при указании причин невыполнения.
Б. Углубление в частности, затягивание времени.
В. Феномен выученной беспомощности (все равно не получится).

13. Одним из способов преодоления сопротивления является проведение переговоров и достижение соглашений. В чем заключается суть данного способа?

А. Заставляем людей принять изменения, применяя санкции или увольняя несогласных.
Б. Сделка с противниками изменений – компенсация за их поддержку.
В. Заранее объяснить сотрудникам суть и причины изменений.

14. Для преодоления сопротивления сотрудников в ряде случаев используется привлечение к участию в проекте изменений. Для чего используется этот способ вовлечения?

А. Пытаемся загрузить противника изменений дополнительной работой, чтобы у него не было времени на жалобы
Б. Противники участвуют в изменениях – мы показываем, что прислушиваемся к ним.
В. Предоставляем противнику изменений желанную роль без предоставления реальной власти и полномочий.

15. При управлении поведенческими изменениями какое действие будет правильным, если причина сопротивления кроется в беспокойстве о компетентности?

А. Активно вовлекать в процесс
Б. Обеспечивать адекватное обучение
В. Обеспечивать полной информацией

Раздел 3. Модели реализации изменений

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Из каких трех последовательных этапов состоит модель реализации изменений Курта Левина?

А. Замораживание – Размораживание - Движение
Б. Размораживание – Движение – Замораживание
В. Запугивание – Движение – Награждение

2. Что необходимо регулярно делать на третьем этапе трансформации, когда требуется закрепить новую модель деятельности?

А. Новые нормы поощрять, а старые нормы запрещать.
Б. Информировать окружение о прогрессе.
В. Снижать силу сопротивления.

3. Что необходимо сделать на первом этапе проекта изменений?

А. Зафиксировать прошлые достижения
Б. Разработать план
В. Создать мотивацию через дискомфорт
Г. Сообщить, что не будем менять
Д. Сформировать команду

4. Что такое проект?

А. Циклически повторяемая однотипная деятельность, выполняемая по определенному алгоритму
Б. Деятельность, совмещающая в себе создание продукта и его эксплуатацию
В. Однократная нециклическая деятельность

5. Отметьте утверждения, характеризующие определение «ПРОЕКТ» и являющиеся его отличительными признаками (6 правильных ответов)

А. Циклическая деятельность
Б. Заранее установленная цель
В. Мультинаправленность
Г. Предсказуемость
Д. Взаимозависимость
Е. Работа, ориентированная на процесс
Ж. Ограниченное время и ресурсы
З. Уникальность, только 1 раз
И. 1 начало, 1 конец

6. Отметьте утверждение, справедливое для проекта:

А. Проект характеризуется невысокой сложностью – это просто разовое мероприятие.
Б. Проект характеризуется умеренной сложностью, но на начальном этапе понятен способ его выполнения.
В. Проект характеризуется высокой сложностью и высокой неопределенностью на начальном

7. Какой первый из восьми шагов к успешным изменениям необходимо сделать согласно Джону Коттеру?

А. Наделить работников полномочиями для участия в преобразованиях.
Б. Определить чёткое видение и стратегию.
В. Создать ощущение необходимости изменений.

8. Какое утверждение справедливо для организации, успешно реализующей проекты своей трансформации в современном мире?

А. Стабильность – это очень хорошо, и организация должна всеми возможными путями стремиться к обеспечению стабильности своей работы, консервируя накопленный опыт в правилах, регламентах, бизнес-процессах.
Б. Организация должна уменьшать неопределенность, собирая и обобщая большие объемы информации, и обрабатывая их с помощью инструментов статистики – это позволит принимать решения с учетом прошлого опыта.
В. Организация – это «органическая» система – она адаптируется и эволюционирует, приспосабливаясь под меняющееся окружение, и в новых реалиях мира выживают организации, способные быстро и при этом системно меняться.

9. Каким шагом следует завершать проект трансформации в компании согласно модели 8 шагов Джона Коттера?

А. Закрепить изменения в корпоративной культуре.
Б. Пропагандировать новое видение.
В. Создать руководящую коалицию.

Форма контроля/оценочное средство: Кейс-задание

Вопросы/Задания:

1. Методика силового поля (поля сил) Курта Левина

Алгоритм методики:
Шаг 1. Опишите свой план или предложение по изменению.
Шаг 2. Определите движущие силы.
Шаг 3. Определите сдерживающие силы.
Шаг 4. Присвойте баллы. Проведите анализ.

2. Модель роста организации Грейнера

1. Выбор организации (компания, некоммерческая организация, стартап и т.д.)
2. Анализ текущей стадии
3. Идентификация проблем
4. Разработка стратегии изменений

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Второй семестр, Курсовой проект
Контролируемые ИДК: ОПК-4.1 ОПК-4.3 ПК-П2.1 ПК-П3.1 ПК-П4.1 ПК-П2.2
Вопросы/Задания:

1. Методы диагностики организационных изменений в современных компаниях

Рассмотрите методы анализа текущего состояния организации (SWOT, PESTLE, GAP-анализ), подходы к выявлению необходимости изменений и инструменты диагностики.

2. Роль лидера в успешной реализации изменений в организации

Исследуйте качества лидера, его функции, мотивационные стратегии и примеры успешного лидерства в изменениях.

3. Модели управления изменениями: сравнительный анализ подходов

Сравните ключевые теоретические модели управления изменениями (Коттера, Левина и Адкара), выделите их достоинства, недостатки и область применения.

4. Управление сопротивлением изменениям: стратегии преодоления

Опишите причины сопротивления сотрудников и представьте стратегии его минимизации, такие как вовлечение, обучение, мотивация.

5. Разработка плана коммуникации в процессе организационных изменений

Проанализируйте этапы создания эффективного плана коммуникации, включая выбор каналов, частоты и ключевых сообщений.

6. Инновации как драйвер изменений в корпоративной культуре

Исследуйте, как внедрение инноваций меняет корпоративные ценности, процессы и взаимодействия внутри компании.

7. Психологические аспекты внедрения изменений в коллективе

Изучите реакции сотрудников на изменения, стадии принятия изменений и методы поддержки персонала.

8. Факторы успеха и провала проектов по управлению изменениями

Рассмотрите ключевые причины успеха и провалов изменений, такие как коммуникация, лидерство, ресурсы.

9. Управление изменениями в условиях цифровой трансформации бизнеса

Исследуйте влияние цифровизации на бизнес-модели, процессы и подходы к управлению изменениями.

10. Анализ этапов жизненного цикла изменений в организации

Опишите ключевые стадии изменений (инициация, планирование, внедрение, закрепление) и задачи на каждом этапе.

11. Оценка рисков при внедрении изменений в компании

Проанализируйте виды рисков (финансовые, кадровые, репутационные) и методы их снижения.

12. Роль организационной культуры в процессе управления изменениями

Исследуйте, как культура влияет на восприятие изменений, и предложите способы трансформации культуры.

13. Влияние изменений на мотивацию сотрудников: подходы к управлению

Рассмотрите, как изменения воздействуют на мотивацию и какие подходы можно использовать для её поддержания.

14. Использование Agile-методологий для управления изменениями

Опишите принципы Agile, их применение в изменениях и примеры успешных внедрений.

15. Трансформация бизнес-моделей в условиях глобальных изменений

Исследуйте, как компании адаптируют бизнес-модели к изменениям на рынках, технологиях и предпочтениях клиентов.

16. Адаптация компаний к изменениям в макроэкономической среде

Проанализируйте, как макроэкономические факторы (инфляция, санкции, кризисы) влияют на компании и их реакцию.

17. Роль HR-менеджмента в успешной реализации изменений

Исследуйте функции HR-отдела в поддержке изменений, включая обучение и управление персоналом.

18. Инструменты измерения эффективности внедрения изменений

Проанализируйте метрики и методы оценки успешности изменений, такие как ROI, KPI, удовлетворённость сотрудников.

19. Организационная гибкость как основа адаптации к изменениям

Рассмотрите понятие гибкости, её компоненты (структура, процессы, персонал) и способы её увеличения.

20. Кризис как стимул для организационных изменений: методы управления

Опишите подходы к управлению изменениями в кризисные периоды, включая антикризисное планирование.

21. Роль информационных технологий в управлении изменениями

Исследуйте, как IT-системы помогают планировать, управлять и контролировать изменения.

22. Социальные аспекты внедрения изменений в государственных структурах

Рассмотрите особенности внедрения изменений в госсекторе, их влияние на общество и методы управления.

23. Коучинг и наставничество как инструменты управления изменениями

Изучите роль коучинга в повышении готовности персонала к изменениям и успешной адаптации.

24. Оценка экономической эффективности организационных изменений

Проанализируйте методы расчёта экономической выгоды от внедрения изменений.

25. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент управления изменениями

Опишите этапы реинжиниринга и его роль в повышении эффективности компании.

26. Эволюция стратегий управления изменениями: исторический аспект

Проанализируйте историческое развитие подходов к управлению изменениями от классики до современных моделей.

27. Кросс-функциональные команды как драйверы изменений

Опишите преимущества и вызовы использования кросс-функциональных команд в проектах изменений.

28. Управление изменениями в условиях неопределенности и турбулентности

Исследуйте подходы к управлению изменениями в условиях высокой нестабильности среды.

29. Коммуникационные стратегии в процессе управления изменениями

Проанализируйте, как эффективная коммуникация влияет на восприятие и реализацию изменений.

30. Теория хаоса и её применение в управлении изменениями

Рассмотрите теорию хаоса как основу для управления сложными изменениями.

31. Бенчмаркинг как инструмент управления изменениями

Опишите использование бенчмаркинга для анализа и внедрения изменений.

32. Лидеры изменений: анализ лучших практик из реальных кейсов

Изучите примеры успешных лидеров изменений и их стратегии управления.

33. Изменения в малом и среднем бизнесе: особенности подходов и инструментов

Исследуйте, как малые и средние предприятия адаптируются к изменениям, включая ограничения и преимущества.

34. Анализ влияния изменений на конкурентоспособность компании

Исследуйте, как изменения в стратегиях, процессах или технологиях могут укрепить конкурентные позиции компании.

Разберитесь, как адаптация к внешним изменениям (тренды, технологии) помогает компании выделяться.

35. Особенности управления изменениями в стартапах

Рассмотрите гибкость и адаптивность как конкурентные преимущества стартапов.

36. Эффективность использования аутсорсинга в процессе организационных изменений

Исследуйте, как привлечение внешних специалистов может ускорить или улучшить внедрение изменений.

Оцените риски и преимущества использования аутсорсинга (снижение затрат, утрата контроля).

Приведите примеры успешных и неудачных кейсов с аутсорсингом в изменениях.

37. Роль корпоративных ценностей в управлении изменениями

Разберите, как корпоративные ценности поддерживают внедрение изменений и снижают сопротивление.

Проанализируйте влияние сильной корпоративной культуры на успех трансформаций.

38. Координация изменений на разных уровнях управления организацией

Оцените, как эффективная координация между стратегическим, тактическим и

операционным уровнями управления способствует успеху изменений.

Изучите механизмы передачи информации и принятия решений в многоуровневых системах.

39. Особенности внедрения изменений в образовательных организациях (*любой другой отрасли/ сфере деятельности)

Рассмотрите уникальные факторы отрасли: например, роль преподавателей, студентов и администрации в образовательных организациях.

Проанализируйте барьеры внедрения изменений (например, бюрократия в образовании).

Исследуйте успешные примеры трансформаций (цифровизация учебных процессов, новые модели обучения).

40. Влияние изменений на лояльность клиентов

Исследуйте, как изменения в продуктах, услугах или процессах компании влияют на восприятие и лояльность клиентов.

Опишите, как коммуникация и вовлечение клиентов в изменения помогает сохранять их доверие.

Приведите примеры брендов, которые укрепили или потеряли лояльность клиентов после трансформаций.

Второй семестр, Экзамен

Контролируемые ИДК: ОПК-4.1 ОПК-4.3 ПК-П2.1 ПК-П3.1 ПК-П4.1 ПК-П2.2

Вопросы/Задания:

1. Объективные предпосылки современных изменений. Постоянные изменения как новая реальность.

2. Потребность в управлении изменениями.

3. Эволюционные концепции мира: VUCA, BANI и SHIVA.

4. Теоретические основы управления изменениями: определения и подходы.

5. Ключевые направления современных изменений. Современные тренды и цифровая трансформация экономики.

6. Характеристика и классификация изменений.

7. Внутренняя и внешняя среда изменений.

8. Тройственность изменений.

9. Природа изменений: революционные и эволюционные предпосылки.

10. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов.

11. Баланс гибкости и управляемости в организации.

12. Виды изменений.

13. Причины изменений (внешние и внутренние факторы).

14. Драйверы изменений (движущие силы современных изменений).

15. Методологические основы управления изменениями: модели реализации изменений.

16. Модель организационных изменений Курта Левина.

17. Методика силового поля (поля сил) К. Левина: сущность и основные этапы.

18. Динамика отношения к переменам.

19. Модель управления изменениями Л. Грейнера.

20. Модель роста организации Л. Грейнера.

21. Теория Е и теория О организационных изменений.

22. Модель преобразования бизнеса 4R.

23. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.

24. Формы сопротивления изменениям.

25. Жизненный цикл организации по И. Адизесу.

26. Роли менеджеров (типы личности сотрудников по отношению к организационной деятельности) по И. Адизесу.

27. Гибкие и ригидные организации по И. Адизесу.

28. Айсберг управления изменениями.

29. Модель 8 шагов изменений Дж. Коттера.

30. Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement).

31. AIM (Accelerated Implementation Methodology) или методология ускоренного внедрения.

32. Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса.

33. Сравнение моделей и критерии для выбора управления организационными изменениями.

34. Управление поведенческими изменениями.

35. Причины сопротивления изменениям и способы преодоления сопротивления сотрудников.

36. Управление, руководство и лидерство при реализации изменений.

37. Роли в команде при реализации изменений.

38. Изменение через проекты.

39. Управление проектами как инструмент реализации изменений.

40. Обеспечение долгосрочной устойчивости результатов трансформации.

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Управление изменениями: Учебник / Р.Р. Хуссамов, А.В. Трачук, Н.В. Линдер [и др.] - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 446 с. - 978-5-16-112165-8. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: https://znanium.ru/cover/2129/2129221.jpg (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Блинов, А.О. Управление изменениями: Учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - 4 - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 302 с. - 978-5-394-05123-4. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: https://znanium.com/cover/2084/2084826.jpg (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Управление изменениями в современных компаниях: Монография / С.Д. Резник, Н.А. Алмастян, Ю. П. Анискин [и др.]; Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет). - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 263 с. - 978-5-16-106621-8. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: https://znanium.com/cover/2126/2126768.jpg (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

4. Адизес, И.К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов: Практическое пособие / И.К. Адизес. - 1 - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2023. - 260 с. - 978-5-9614-8032-0. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: https://znanium.ru/cover/2138/2138699.jpg (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Управление изменениями: учебное пособие / В. В. Дорофиенко,, Р. В. Ободец,, О. А. Удалых,, С. В. Захаров,, В. В. Кирдеев,. - Управление изменениями - Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2018. - 380 c. - 2227-8397. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: https://www.iprbookshop.ru/129802.html (дата обращения: 08.10.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Марченко И. П. Управление изменениями. Теоретический курс: учебник для вузов / Марченко И. П.. - 2-е изд., перераб. и доп. - Санкт-Петербург: Лань, 2025. - 516 с. - 978-5-507-50125-0. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: https://e.lanbook.com/img/cover/book/440075.jpg (дата обращения: 08.10.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Коттер, Д. Управление изменениями: Практическое пособие / Д. Коттер. - 1 - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 226 с. - 978-5-9614-5912-8. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: https://znanium.com/cover/1003/1003136.jpg (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

4. Резник, С.Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, И.С. Чемезов, М.В. Черниковская. - 5 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025. - 371 с. - 978-5-16-112621-9. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: https://znanium.ru/cover/2157/2157178.jpg (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

5. Набок, О. Команда рулит : Управление изменениями в цифровой среде: Практическое пособие / О. Набок. - Москва: Альпина ПРО, 2023. - 199 с. - 978-5-206-00149-5. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: https://znanium.ru/cover/2140/2140998.jpg (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

6. Лачинина, Т. А. Управление изменениями: Учебное пособие / Т. А. Лачинина. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025. - 259 с. - 978-5-16-110039-4. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: https://znanium.ru/cover/1859/1859856.jpg (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

Не используются.

Ресурсы «Интернет»

1. https://znanium.com/ - Znanium.com*
2. https://edu.kubsau.ru/ - Образовательный портал КубГАУ*
3. https://rosstat.gov.ru/ - Росстат
4. https://www.elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

– обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;

– фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;

– организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;

– контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1 Microsoft Windows - операционная система.

2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

1 Гарант - правовая, https://www.garant.ru/

2 Консультант - правовая, https://www.consultant.ru/

3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, https://elibrary.ru/

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodl.

10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)