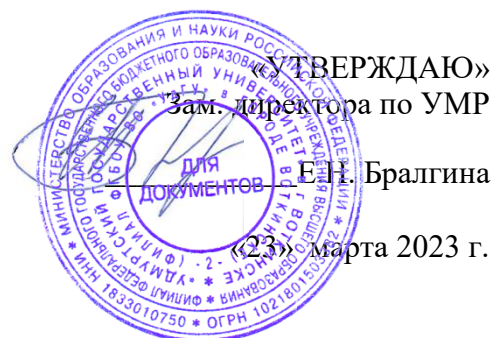


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Филиал ФГБОУ ВО «УдГУ» в г. Воткинске



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### «Управление изменениями»

Направление подготовки  
38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Направленность (профиль)  
«Менеджмент цифровой организации»

Квалификация выпускника  
БАКАЛАВР

Форма обучения  
ОЧНАЯ

2023

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Цель и задачи освоения дисциплины.....	4
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
3.	Указание места дисциплины в структуре образовательной программы ..	5
4.	Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся .....	5
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества часов и видов учебных занятий .....	6
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы студентов.....	9
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине.....	13
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	16
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	17
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	17
11.	Образовательные технологии. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем .....	18
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине ....	19
13.	Особенности организации образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	19
	Приложение 1(отдельный файл)	

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование системы знаний базовых положений современной теории управления изменениями в организации, формирование умений и выработка навыков их применения в практической деятельности на основе современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем в соответствии с требованиями работодателей. Работа с данными является базовым навыком менеджера, наравне с владением MS Office. Необходимо понимать принцип работы специалистов в цифровой сфере для коммуникации с сотрудниками. Важным навыком является умение работать с информацией, структурировать ее и принимать решения на основе информации, сконцентрированной в данных.

Задачи освоения дисциплины:

- изучение теоретических основ управления организационными изменениями;
- изучение особенностей формирования организаций в изменяющихся условиях цифровой экономики;
- изучение форм и методов проведения изменений в организации;
- формирование навыков определения необходимости проведения организационных изменений, диагностики состояния организации, работы с сопротивлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений как долгосрочного, так и краткосрочного характера.

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

Планируемые результаты обучения по дисциплине – это знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности. В результате освоения дисциплины «Управление изменениями» обучающийся должен:

- **Знать:** основные понятия и термины, необходимые для понимания курса "управление изменениями", причины и виды организационных изменений, модели управления организационными изменениями, изменения в жизненном цикле организации, управление изменениями в организационном поведении, изменения в организационной структуре и в организационной культуре организации, основы разработки стратегии управления изменениями, способы оценки эффективности организационных изменений
- **Уметь:** применить на практике полученные знания теории управления организационными изменениями, планировать и осуществлять мероприятия по проведению организационных изменений, разрабатывать стратегию изменений
- **Владеть:** навыками применения полученных знаний и умений в практической деятельности, навыками принятия управленческих решений в области

проведения организационных изменений, способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

Изучение дисциплины «Управление изменениями» позволит сформировать компетенцию обучающегося (результат освоения образовательной программы):

ОПК-2 – способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

### **3. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина входит в базовую часть ОП бакалавриата.

Дисциплина адресована студентам 2 года обучения, направленность «Менеджмент организации».

Для успешного освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

- способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);

- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2)

на пороговом уровне.

Успешное освоение дисциплины позволяет перейти к изучению дисциплин «Управление карьерой» в базовой части ОП, «Основы бизнес-планирования», «Экономика предприятия» в вариативной части ОП.

Программа дисциплины построена линейно-хронологически, в ней выделены разделы:

1. Теоретические основы управления организационными изменениями.

Инструменты и методы в управлении изменениями

2. Области осуществления организационных изменений

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу**

## обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.

Объем контактной работы обучающихся с преподавателем составляет 40,6 академических часов, в том числе 26 часов лекции, 13 часов практические занятия, консультации 1,6 часа, зачет.

Объем самостоятельной работы составляет 33 академических часа.

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

#### 5.1. Структура дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости	Формируемая компетенция (код)
		Контактная работа с преподавателем		Сам раб.		
		Л.	Пр.			
Семестр 4						
1.	<b>Раздел 1.</b> Теоретические основы управления организационными изменениями. Инструменты и методы в управлении изменениями	12	6	10		ОПК-2
1.1.	Тема 1. Сущность процесса управления изменениями	6	2	2	анализ КС	ОПК-2
1.2.	Тема 2. Теоретические концепции изменений в организации	6	4	4	доклад с презентацией, практикующее упражнение	ОПК-2
2.	<b>Раздел 2.</b> Области осуществления организационных изменений	14	7	10		ОПК-2
2.1.	Тема 1. Управление изменениями в организации	4	3	4	практикующее упражнение, анализ КС	ОПК-2
2.2.	Тема 2. Управление персоналом в процессе проведения изменений	6	2	2	практикующее упражнение, анализ КС	ОПК-2
2.3.	Тема 3. Оценка эффективности изменений	4	2	4	эссе	ОПК-2
	Подготовка к зачету			13		ОПК-2

Итого	26	13	33		
Форма промежуточной аттестации – зачет					

## 5.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

### Темы лекций и их аннотации

**Раздел 1.** Теоретические основы управления организационными изменениями. Инструменты и методы в управлении изменениями

Тема 1. Сущность процесса управления изменениями (6 часов)

Понятие и природа изменений. Управление изменениями. Основы изменений в организации. Источники изменений. Виды изменений. Классификация изменений. Особенности изменений в условиях цифровой трансформации. Характеристика ключевых изменений в организации в условиях цифровой трансформации. Направления изменений в системе управления предприятием в условиях цифровой трансформации

Тема 2. Теоретические концепции изменений в организации (6 часов)

Модели и концепции организационных изменений: модель изменений К.Левина, анализ силового поля, теория Е и теория О.М.Бира и Н.Нориа, биологическая модель преобразования организации Ф.Гуиера и Дж.Келли и др. . Теория жизненных циклов организаций.

**Раздел 2.** Области осуществления организационных изменений

Тема 1. Управление изменениями в организации (4 часа)

Диагностика компании как базовый элемент управления изменениями. Этапы процесса изменений. Управленческие подходы к реализации организационных изменений. Управление изменениями у клиентов по модели ADKAR. Модель индивидуальных изменений Дж.Фишера.

Тема 2. Управление персоналом в процессе проведения изменений (6 часов)

Реакция персонала на изменения. Обучение персонала в процессе реализации изменений. Сопротивление изменениям. Способы преодоления сопротивления изменениям. Характер изменений в процессах управления персоналом в условиях цифровой трансформации

Тема 3. Оценка эффективности изменений (4 часа)

Сущность эффективности изменений. Методики оценки эффективности преобразований. Система оценки эффективности преобразований. Правила обеспечения эффективности организационных изменений.

**Планы практических занятий**

Краткое описание подходов к организации практических занятий: организация практических занятий предполагает вовлечение студентов в обсуждение пройденного материала по перечисленным ниже вопросам, а также контроль знаний. Занятия проводятся в интерактивной форме, включают практикующие упражнения, тест, анализ конкретных ситуаций, доклады.

## **Раздел 1. Теоретические основы управления организационными изменениями. Инструменты и методы в управлении изменениями**

Тема 1. Сущность процесса управления изменениями (6 часов)

Перечень вопросов, заданий, выносимых на практическое занятие:

1. Понятие организационного развития. Как происходит развитие организаций? Зачем компании должны заниматься организационным развитием?
2. Сущность управления изменениями, причины и виды изменений
3. Основы управления изменениями в условиях цифровой трансформации: от технологических трендов, новых бизнес-моделей, управления на основе больших данных до необходимой трансформации организационной структуры, корпоративной культуры. Особенности цифровизации компаний и выгоды от успешного внедрения ИТ-изменений. Концепция «Индустрия 4.0».

Анализ конкретной ситуации «Случай со слабым током»

Исследование «Цифровые чемпионы»: практики, которые позволяют опережать конкурентов

Тема 2. Теоретические концепции изменений в организации (6 часов)

Перечень вопросов, заданий, выносимых на практическое занятие:

1. Модели организационных изменений
2. Теория жизненных циклов организаций

Подготовка докладов с презентацией

Практикующее упражнение «Анализ силового поля»

## **Раздел 2. Области осуществления организационных изменений**

Тема 1. Управление изменениями в организации (4 часа)

Перечень вопросов, заданий, выносимых на практическое занятие:

1. Диагностика компании. Методы диагностики
2. Этапы организационных изменений
3. Подходы к реализации изменений в организации
4. Цифровая трансформация бизнес-процессов
5. Стратегии цифровой трансформации организаций

Практикующее упражнение на основе модели Дж.Коттера

Анализ конкретной ситуации «Салют, гостиницы!»

Тема 2. Управление персоналом в процессе проведения изменений (6 часов)

Перечень вопросов, заданий, выносимых на практическое занятие:

1. Реакция персонала на изменения

2. Обучение персонала в процессе реализации изменений
  3. Сопротивление персонала и его преодоление
  4. Управление персоналом в процессе цифровой трансформации, новые модели мотивации сотрудников
  5. Соотношение изменений в системе управления предприятием и процессах управления персоналом
  6. Отличие аналоговой и цифровой корпоративной культуры
- Практикующее упражнение «Типы сотрудников по отношению к изменениям»  
 Анализ конкретной ситуации «Сокращения неизбежны...»  
 Внедрение цифровой культуры в организации: опыт «Цифровых чемпионов»

### Тема 3. Оценка эффективности изменений (4 часа)

Перечень вопросов, заданий, выносимых на практическое занятие:

1. Подходы к оценке эффективности изменений
2. Методы оценки эффективности изменений
3. Система оценки эффективности преобразований
4. Оценка эффективности внедрения технологий Индустрии 4.0

Практикующее упражнение: индекс цифровой зрелости организации

Эссе на тему «Изменения в моей жизни»

### Литература для подготовки к практическим занятиям

1. Руководство по цифровой трансформации производственных предприятий.  
[http://assets.fea.ru/uploads/nticenter/112019/Rukovodstvo\\_po\\_cifrovizacii\\_proizvodstvennyh\\_predpriyatij.pdf](http://assets.fea.ru/uploads/nticenter/112019/Rukovodstvo_po_cifrovizacii_proizvodstvennyh_predpriyatij.pdf)
2. Индекс зрелости Индустрии 4.0. –  
[https://www.acatech.de/wpcontent/uploads/2018/03/acatech\\_STUDIE\\_rus\\_Maturity\\_Index\\_WEB.pdf](https://www.acatech.de/wpcontent/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.pdf).
3. Проблемы и тенденции цифровой трансформации предприятия: от заимствования до собственных индустриальных ИТ-решений. –  
<http://integralrussia.ru/2019/05/30/problemy-i-tendentsii-tsifrovoj-transformatsii-predpriyatiya-otzaimstvovaniya-do-sobstvennyh-industrialnyh-it-reshenij/>.
4. Цифровые технологии в российских компаниях. –  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/01/ru-ru-digital-technologies-inrussian-companies.pdf>.
5. Как лидеры создают интегрированные экосистемы для разработки комплексных решений для потребителей. Глобальное исследование цифровых операций в 2018г. «Цифровые чемпионы» <https://www.pwc.ru/ru/iot/digital-champions.pdf>
6. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>
7. Зуб А.Т. Управление изменениями. Учебник и практикум для академического бакалавриата и магистратуры: Гриф УМО. - М.: Издательство Юрайт,



2018. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111>

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы студентов по дисциплине Структура СРС

Код формируемой компетенции	Тема	Вид	Форма	Объем учебной работы (часов)	Учебно-методические материалы
ОПК-2	Тема 1. Сущность процесса управления изменениями	подготовка к анализу КС	СРС	2	см.п.8
ОПК-2	Тема 2. Теоретические концепции изменений в организации	подготовка к доклада подготовка к практическому занятию	СРС	4	см.п.8
ОПК-2	Тема 3. Управление изменениями в организации	подготовка к анализу КС подготовка к практическому занятию	СРС	4	см.п.8
ОПК-2	Тема 4. Управление персоналом в процессе проведения изменений	подготовка к анализу КС подготовка к практическому занятию	СРС	2	см.п.8
ОПК-2	Тема 3. Оценка эффективности изменений	подготовка к написанию эссе	СРС	4	см.п.8
ОПК-2	Контрольная работа	подготовка контрольной работы	СРС	13	см.п.8

Формы СРС:

– СРС без участия преподавателя

### Содержание СРС

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Каковы основные особенности организационного развития?
2. Каковы составляющие «потенциала изменения»?
3. Дать характеристику процесса организационного развития.
4. Чем отличается управление стратегическими изменениями от других видов управленческой деятельности?
5. Какие знания и навыки необходимы для управления развитием организации?
6. Как взаимосвязаны компоненты организационных изменений?
7. Как связаны способность к адаптации и конкурентоспособность организации?
8. Что может послужить стимулом для перемен?
9. Из каких этапов состоит процесс управления изменением объекта?
10. По каким критериям классифицируются изменения?
11. Как осуществляется процесс «перехода» из существующего состояния организации в желаемое?

12. Какая роль принадлежит деловой этике и культуре управления в успешности управления изменениями?

13. Расскажите о моделях организационных изменений: этапы, стадии, характерные черты, практическое применение.

14. Какие основные способы можно использовать для закрепления осуществленных изменений?

15. Какая роль принадлежит консультанту при управлении развитием и изменением?

16. Каковы основные причины сопротивления организационным изменениям?

17. Какие методы используются для преодоления сопротивления организационным изменениям?

18. Какие факторы управления изменениями направлены на достижение успеха в условиях конкуренции?

19. Предложите основные мероприятия, способствующие успеху изменений.

20. Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?

21. Цифровые инструменты для решения управленческих задач в процессе изменений в организации

22. Современные коммуникативные технологии в управлении изменениями

23. Диагностика поведения персонала с помощью искусственного интеллекта при проведении изменений

24. Базовые методы анализа данных: описательные статистики, корреляционный анализ и др.

25. Как обосновать выбор программного обеспечения для решения управленческих задач?

#### Тематика докладов

1. Модель преобразований бизнеса К.Левина
2. Модель «айсберга» С.Н.Германа
3. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа
4. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа
5. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
6. Стадии процесса изменений Дж. Коттера
7. Кривая изменений Дж. Дак
8. Модель Л. Грейнера
9. Понятие и сущность экосистем организаций
10. Компетенции руководителя будущего
11. Анализ информации при проведении изменений с помощью MS Excel, Google Forms
12. Адаптация персонала к условиям цифровизации компании
13. Технологии цифровизации компании

14. Технология Creatio для адаптации компании к условиям цифровой экономики

15. Программное обеспечение Bitrix24 для повышения эффективности бизнеса

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль и промежуточную аттестацию обучающихся.

Текущий контроль освоения дисциплины осуществляется в виде докладов, анализа конкретных ситуаций.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в форме зачета.

### Оценочные средства по дисциплине

– Примерный перечень вопросов к зачету

1. Управление изменениями организации в системе научных концепций.
2. Роль изменений в общей концепции управления развитием организации
3. Основные категории управления изменениями
4. Управление изменениями и развитием организации
5. Сравнительные характеристики организаций
6. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера
7. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
8. Организационные патологии
9. Классификация организационных изменений
10. Причины сопротивления изменениям
11. Методы преодоления сопротивления изменениям
12. Модель изменений К. Левина
13. Модель управления изменениями Л. Грейнера
14. Теория Е и теория О организационных изменений
15. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
16. Модель «кривой перемен» Дж. Дак
17. Принципы управления организационными изменениями
18. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями
19. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития
20. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями
21. Подходы к построению организационных структур
22. Подходы к реструктуризации управления организацией
23. Подходы к оптимизации бизнес-процессов
24. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов
25. Организационный анализ компании на основе цифровых технологий
26. Тенденции и направления развития организации в условиях цифровизации и глобализации рынков

27. Цифровая трансформация организаций: направления развития, проблемы, особенности цифрового производства; умное производство; сетевые формы взаимодействия
28. Современные цифровые технологии развития бизнеса. Интернет и развитие бизнеса
29. Факторы цифровизации организаций

– Примерные тестовые задания для текущего контроля

1. И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации:

1. управляемости и творчества
2. умение привлекать и реализовывать новые идеи
3. гибкости и контролируемости
4. организованности и слаженности
5. миссии и цели

2. Определяющим фактором успеха организации является способность справиться с:

1. конкурентами
2. стихийными бедствиями
3. прибылью
4. проблемами
5. внешними факторами

3. Вторая стадия жизненного цикла организации – это:

1. упадок
2. юность
3. младенчество
4. бюрократизация
5. аристократизм

4. Последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержанию изменению в организации:

1. внешнеполитическая и экономическая ситуация
2. государственное регулирование
3. наличие в достаточном количестве природных факторов производства
4. экономическое положение страны
5. процесс изменения

5. Выделяют несколько универсальных методов преодоления сопротивления:

1. информирование и общение
2. трудового договора

3. договора с государственными организациями
4. договора об установлении величины паевых взносов
5. договора о распределении прибыли и убытков
  
6. Модель управления изменениями Л. Грейнера состоит из:
  1. 3 этапов
  2. 4 этапов
  3. 6 этапов
  4. 8 этапов
  5. 10 этапов
  
7. Авторами теории Е и теория О организационных изменений является:
  1. Г. Эмерссон и Г. Гант
  2. М. Бир и Н. Нориа
  3. Ф. Котлер и П. Дракер
  4. Ф. Тейлор и А. Файоль
  
8. Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — динамических фаз. Эта последовательность получила название:
  1. фаза подготовки
  2. всплеск
  3. застой
  4. кривой перемен
  5. отрыв
9. Организации, которые могут проходить цифровую трансформацию в процессе изменений, — это...
  1. Только организации ИТ-отрасли и смежные с ними
  2. Любые организации, которые ориентированы на повышение своей прибыли или капитализации.
  
10. Накладывает ли размер организации ограничения на возможности цифровой трансформации?
  1. Да, цифровую трансформацию могут проходить только крупные и транснациональные компании
  2. Нет, главное — это разумно и взвешенно подойти к процессу цифровой трансформации
  
11. Цифровой бизнес строится на основе:
  1. Бизнес-моделей, использующих возможности автоматизации бизнес-процессов и электронные коммуникации на базе интернета
  2. Систем управления взаимоотношениями с клиентами, объединенных с системами управления цепочками поставок
  3. Использования баз данных, веб-приложений и облачных сервисов
  4. Интегрированных систем управления ресурсами предприятия.

12. Для повышения конкурентоспособности бизнеса в интернете на глобальном уровне нужно:

1. Реализовать уникальную бизнес-модель на базе интернет-технологий
2. Использовать готовые решения по разработке сайта
3. Разработать корпоративный портал
4. Использовать только отечественные разработки

13. У крупного международного онлайн-магазина более 15 млн. клиентов по всему миру. В связи с этим ему критически важно обрабатывать большой поток заказов без перебоев в работе сайта – особенно в период пиковых нагрузок. Что бы вы сделали, чтобы обеспечить такую возможность?

1. Использовал бы облачную платформу, которую легко масштабировать
2. Купил бы несколько резервных серверов, которые могли бы принять на себя пиковые нагрузки
3. Увеличил бы штат персонала для ручной обработки заказов
4. Оставил бы все как есть: клиент может и потерпеть, все равно цены у нас самые лучшие

14. Вы – fashion-ритейлер с онлайн-магазином. В декабре начинается высокий сезон – все в поисках праздничных нарядов для новогодних мероприятий. Конкуренция резко увеличивается – все ищут свои способы привлечения клиентов. Что вы выберете?

1. Таргетированные баннеры
2. Коллаборацию с блогерами и звездами
3. Нативный спецпроект в СМИ
4. Все и сразу!

13. Цифровая трансформация – это...

1. Обновление гаджетов руководства предприятия
2. Использование современных технологий для кардинального повышения производительности и ценности предприятий
3. Развитие клиентской базы

14. Сдерживающим фактором развития цифровых технологий является:

1. Нежелание руководства использовать цифровые технологии
2. Высокая стоимость решений
3. Нехватка квалифицированных специалистов в данной области

15. Что такое цифровая трансформация?

1. Трансформация бизнеса путем пересмотра бизнес-стратегии. путем внедрения и разработки цифровых технологий
2. Трансформация бизнеса путем пересмотра бизнес-стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетингового подхода, целей и т. д. путем принятия цифровых технологий

3. Трансформация бизнеса путем пересмотра бизнес-партнеров

4. Трансформация бизнеса путем пересмотра моделей, операций, продуктов, маркетингового подхода, целей

Для определения уровня сформированности компетенции предлагаются следующие критерии оценки (ответа на зачете, контрольной работы и др.):

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он владеет понятийным аппаратом, демонстрирует глубину и овладение содержанием учебного материала, в котором легко ориентируется

- оценка «не зачтено» выставляется, если студент имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажает их смысл.

Основными технологиями оценки уровня сформированности компетенции являются:

- анализ конкретных ситуаций;
- практикующие упражнения;
- доклады.

Для определения уровня сформированности компетенции предлагаются

**следующие критерии оценки ответа на экзамене:**

– оценка «отлично» ставится в случае, если студент демонстрирует прекрасное знание материала, умение оперировать основными понятиями, определениями и методами исторической науки и может уверенно, последовательно, грамотно и логически стройно, исчерпывающе изложить в своем ответе материал, касающийся затронутой темы, не затрудняясь с ответом при видоизменении задания, умеет самостоятельно обобщать материал;

– оценка «хорошо» ставится за хорошее знание студентом материала по теме, умение ясно и четко осветить рассматриваемый материал, достаточное

владение методикой и основными понятиями истории, однако его ответ содержит некоторые незначительные неточности, студент во время изложения материала не вполне уверенно рассказывает о некоторых деталях вопроса, и поэтому его ответ остается недостаточно четким и исчерпывающим;

– оценка «удовлетворительно» выставляется в случае, если студент в целом знает рассматриваемую тему, в основном верно отвечает на поставленные

вопросы, однако его ответ содержит существенные ошибки, неточности, а

сам студент демонстрирует заметные пробелы в знаниях по курсу, недостаточно уверенно оперирует основными понятиями и методами исторической науки;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, если студент не в состоянии более или менее чётко и внятно изложить материал, его ответ со-

держит настолько грубые ошибки, существенные неточности, что тема рас-

сматриваемого вопроса остается на деле нераскрытой; кроме того, студент демонстрирует очень существенные пробелы в знании или полное незнание рассматриваемой темы, незнание основных понятий и определений исторической науки и совершенное неумение пользоваться её методами.

Если проводится Интернет-экзамен, оценка «отлично» ставится в случае, когда студент набрал более 85%; «хорошо» – 70%; «удовлетворительно» –

60%. Студент, получивший менее 60%, имеет право на повторную сдачу экзамена в письменном виде.

### **Оценки за контрольную работу**

Студент получает оценку «отлично», если в работе присутствуют все структурные элементы, вопросы раскрыты полно, изложение материала логично, выводы аргументированы, использована актуальная литература, работа правильно оформлена.

Оценка «хорошо» ставится, если в работе есть 2-3 незначительные ошибки, изложенный материал не противоречит выводам, в списке источников достаточное количество позиций, нет грубых ошибок в оформлении. Работа оценивается «удовлетворительно», если один из вопросов раскрыт не полностью, присутствуют логические и фактические ошибки, плохо прослеживается связь между ответом и выводами, в списке литературы много устаревших источников, допущены существенные ошибки в оформлении.

Оценку «неудовлетворительно» студент получит, если количество ошибок превышает допустимую норму, в работе отсутствуют выводы или не хватает других структурных элементов, в списке литературы недостаточно источников, работа оформлена не по требованиям.

### **Критерии оценки рефератов:**



1. Соблюдение требований к оформлению реферата
2. Грамотное и полное раскрытие темы;
3. Самостоятельность в работе над рефератом (использование рефератов из сети Интернет запрещается).
4. Умение кратко изложить основные положения реферата при его защите.
5. Иллюстрация защиты реферата презентацией.

### **Критерии и показатели, используемые при оценивании учебного реферата и курсовой работы**

Показатели	Критерии
0 баллов при отсутствии всех критериев +1 при наличие двух критериев +2 при наличие всех критериев	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
0 баллов при отсутствии критерия +1 за наличие каждого отдельно взятого критерия Максимум +6	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения порассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
0 баллов при отсутствии критерия +1 за наличие каждого отдельно взятого критерия	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных тру-

Максимум +2	дов и т.д.).
0 баллов при отсутствии критерия +1 за наличие каждого отдельно взятого критерия Максимум +5	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
0 баллов при отсутствии показателя +1 за наличие каждого отдельно взятого критерия Максимум +3	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.

Баллы за реферат	Оценка
18 баллов	5 (отлично)
15-17 баллов	4 (хорошо)
11-14 баллов	3 (удовлетворительно)
10 и менее	2 (неудовлетворительно)

Итого за реферат складываются баллы студента.

Структура реферата:

- 1) титульный лист;
- 2) план работы с указанием страниц каждого вопроса, подвопроса (пункта);
- 3) введение;
- 4) текстовое изложение материала, разбитое на вопросы и подвопросы (пункты, подпункты) с необходимыми ссылками на источники, использованные автором;
- 5) заключение;
- 6) список использованной литературы;

7) приложения, которые состоят из таблиц, диаграмм, графиков, рисунков, схем (необязательная часть реферата).

Приложения располагаются последовательно, согласно заголовкам, отражающим их содержание.

Реферат оценивается преподавателем исходя из установленных показателей и критериев оценки реферата.

Минимально студент должен набрать 10 баллов

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Основная литература

1. Зуб А. Т. Управление изменениями / А. Т. Зуб. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru>. - Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-432837>; <https://www.biblio-online.ru/book/cover/510B7CD9-7DFF-41C5-A598-95C24A34F500>. - Рус яз. - ISBN 978-5-534-00490-8.

2. Коротков Э. М. Управление изменениями / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru>. - Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-432801>; <https://www.biblio-online.ru/book/cover/2ACBF34B-58C9-4FD6-A9D8-B6D5CC91F493>. - Рус яз. - ISBN 978-5-534-02315-2.

3. Лapidус Л.В. Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. – Москва: Инфра М, 2018. – 381 с.

4. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями / Ю. И. Саратовцев. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - Режим доступа : <http://www.biblio-online.ru/book/1FCC3915-8EAA-4352-8984-3F9B314C3B8D>. - Рус яз. - ISBN 978-5-534-03111-9.

5. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями / Ю. И. Саратовцев. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru>. - Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-433603>; <https://www.biblio-online.ru/book/cover/86F03746-E5D6-4144-BB55-22B9360E8320>. - Рус яз. - ISBN 978-5-534-03111-9.

6. Сергеев Л. И. Цифровая экономика : учебник для вузов / Л. И. Сергеев, А. Л. Юданова ; под редакцией Л. И. Сергеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13619-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/466115>

7. Спивак В. А. Управление изменениями / В. А. Спивак. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru>. - Режим

доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-433057>; <https://www.biblio-online.ru/book/cover/ED8B9439-565D-4750-A859-95D3F1B5892D>. - Рус яз. - ISBN 978-5-534-03358-8.

#### Дополнительная литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации/ Ицхак Калдерон Адизес: Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями/ Ицхак К. Адизес: Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2010. – 224 с
3. Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебное пособие : ИНФРА-М, 2016. – 304 режим доступа <http://znanium.com/go.php?id=536035>
4. Распопов В.М. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.М.Распопов; ЭБС Znanium. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=465261>.
5. Резник С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: Учебное пособие: ИНФРА-М, 2016. – 210 Режим доступа <http://znanium.com/go.php?id=542542>
6. Сологубова Г. С. Составляющие цифровой трансформации : монография / Г. С. Сологубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 147 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-11335-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456069>
7. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с. ([http://elibrary.finec.ru/materials\\_files/343932267.pdf](http://elibrary.finec.ru/materials_files/343932267.pdf))
8. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике/ Фламгольц Эрик, Рэндл Ивон [пер. с англ. Н.Г. Яцюк]. – М.: Эксмо, 2012 – 320 с.

#### Периодические издания

Журналы: Менеджмент в России и за рубежом, Российский журнал менеджмента, Новый менеджмент, Компания, Управление компанией, Цифровая трансформация, Цифровая экономика, IT-менеджер: Цифровая трансформация

### **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:  
<http://www.aup.ru> (сайт журнала «Административно-управленческий портал»)  
<http://www.bcr.ru> (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)  
<http://www.businessdecision.ru> (портал «Business & Decision»)  
<http://www.chumanresources.com> (сайт журнала «Change Management and Organization Development»)

<http://www.cio.com> (сайт журнала «Change Management»)
   
<http://www.ecsocman.edu.ru> (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)
   
<http://www.hbr.com>, <http://www.hbr-russia.ru> (сайт журнала «Harvard Business Review»)
   
<http://www.mckinsey.com/russianquarterly> (сайт журнала «Вестник McKinsey»)
   
<http://www.mckinseyquarterly.com> (сайт журнала «The McKinsey Quarterly»)
   
<http://www.strategy-business.com> (сайт журнала «Strategy & Business»)
   
<https://www.elibrary.ru/contents.asp?titleid=66833> (сайт журнала «Цифровая трансформация»)
   
<http://digital-economy.ru/> (сайт журнала «Цифровая экономика»)
   
<https://www.it-world.ru/itmanager/heading/391/> (сайт журнала IT-менеджер: Цифровая трансформация)

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

<http://www.biblio-online.ru>, [elibrary.udsu.ru](http://elibrary.udsu.ru)

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Изучение учебной дисциплины студентами предусматривает два вида работ:

- работа с преподавателем;
- самостоятельная работа.

Работа с преподавателем охватывает два вида учебных занятий: лекционные занятия и практические занятия. Последовательность проведения данных занятия, их содержание определяются настоящей программой. Посещение данных занятий является обязательным для всех студентов. Практическое занятие требует подготовки студентов, предусматривающей изучение теоретического материала по теме занятия с использованием учебной литературы, перечень которой приведен в данной рабочей программе.

Вторым видом работы студента, выполняемым им при изучении курса является самостоятельная работа, которая помимо подготовки к практическим занятиям предусматривает изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, а также выполнение заданий для самостоятельной работы студентов.

Цель заданий для самостоятельной работы - закрепить полученные знания в рамках отдельных тем по учебной дисциплине, сформировать умения и навыки по решению вопросов, составляющим содержание курса.

Работа должна носить самостоятельный, творческий характер. При ее оценке преподаватель в первую очередь оценивает обоснованность и оригинальность выводов. В процессе работы над заданием закрепляются и расширяются знания по конкретным вопросам учебной дисциплины.

В письменной работе по теме задания студент должен полно и всесторонне рассмотреть все аспекты темы, четко сформулировать и аргументировать свою позицию по ключевым вопросам. Некоторые задания для самостоятель-

ных работ предусматривают также обсуждение полученных результатов на практических занятиях.

При необходимости в процессе работы над заданием студент может получить индивидуальную консультацию у преподавателя. Выполненное задание проверяется преподавателем и оценивается.

## **11. Образовательные технологии.**

### **Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

При проведении занятий и организации самостоятельной работы студентов используются:

**Традиционные технологии обучения**, предполагающие передачу информации в готовом виде, формирование учебных умений по образцу: лекция-изложение, лекция-объяснение, практические работы, тест, контрольная работа и др.

Использование традиционных технологий обеспечивает ориентирование студента в потоке информации, связанной с различными подходами к определению сущности, содержания, методов, форм развития и саморазвития личности; самоопределение в выборе оптимального пути и способов личностно-профессионального развития; систематизацию знаний, полученных студентами в процессе аудиторной и самостоятельной работы. Практические занятия обеспечивают развитие и закрепление умений и навыков определения целей и задач саморазвития, а также принятия наиболее эффективных решений по их реализации.

**Интерактивные технологии обучения**, предполагающие организацию обучения как продуктивной творческой деятельности в режиме взаимодействия студентов друг с другом и с преподавателем.

При проведении практических занятий используются групповая работа, технология коллективной творческой деятельности, технология сотрудничества, обсуждение проблемы в форме дискуссии, кейс-технологии. Данные технологии обеспечивают высокий уровень усвоения студентами знаний, формируют познавательную потребность и необходимость дальнейшего самообразования, компетенции, позволяют активизировать исследовательскую деятельность, обеспечивают эффективный контроль усвоения знаний.

**Информационные технологии**, предполагающие использование технологических возможностей современных компьютеров и средств связи для поиска и получение информации, развития познавательных и коммуникативных способностей: Microsoft Office.

**Перечень информационных справочных систем:** информационно-правовое обеспечение «Гарант», справочная правовая система «Консультант Плюс». Специального программного обеспечения не требуется.

**Перечень программного обеспечения:** Microsoft Windows, Microsoft Office, 7-Zip, AcrobatReader

## 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для проведения лекционных и практических занятий необходима лекционная аудитория, оборудованная видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, а также лицензионное программное обеспечение (видеокурсы, видеокейсы).

## 13. Особенности организации образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Реализация дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Для адаптации программы освоения дисциплины используются следующие методы:

- для лиц с нарушениями слуха используются методы визуализации информации (презентации, использование компьютера для передачи текстовой информации, интерактивная доска, участие сурдолога и др.)

- для лиц с нарушениями зрения используются такие методы, как увеличение текста и картинки (в программах Windows), программы-синтезаторы речи, в том числе в ЭБС, звукозаписывающие устройства (диктофоны), компьютеры с соответствующим программно-аппаратным обеспечением и портативные компьютеризированные устройства.

Для маломобильных групп населения имеется необходимое материально-техническое обеспечение (пандусы, оборудованные санитарные комнаты, кнопки вызова персонала, оборудованные аудитории для лекционных и практических занятий), возможно применение ассистивных технологий и средств.


Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.), при необходимости выделяется дополнительное время на подготовку и предоставляются необходимые технические средства.


### Порядок утверждения рабочей программы

Разработчик(и) рабочей программы дисциплины

ФИО	Ученая	Ученое	Должность	Контактная информация
-----	--------	--------	-----------	-----------------------

	<b>степень</b>	<b>звание</b>	<b>мация</b> (служебные E-mail и телефон)
Кузнецов А.П.	к.т.н		Т. 5-24-87

<b>Второй уровень</b> (оценка качества содержания программы и применяемых педагогических технологий)		
<b>Наименование кафедры</b>	<b>№ протокола, дата</b>	<b>Подпись зав. кафедрой</b>
Кафедра информационных и инженерных технологий	№ 7 от 14.03.2023	
<b>Выписка из решения</b> Качество содержания рабочей программы и педагогических технологий соответствует требованиям ФГОС. Рабочая программа рекомендована для использования в учебном процессе.		

<b>Третий уровень</b> (соответствие целям подготовки и учебному плану образовательной программы)		
<b>Научно-методический совет</b>	<b>№ протокола, дата</b>	<b>Подпись председателя НМС</b>
	№ 3 от 21.03.2023	
<i>Утвердить рабочую программу на 2023/2024 учебный год</i>		

### **Утверждение рабочей программы дисциплины**

<b>должностное лицо</b> (ФИО директора, заместителя по учебной работе)	<b>подпись</b>
Бралгина Е.Н.	