

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф - Рабочая программа дисциплины		



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина	<b><i>Профессиональный электив. Управление изменениями</i></b>
Факультет	Экономический
Кафедра	Менеджмента и теории экономики
Курс	3

Направление (специальность) **38.03.02 Менеджмент**  
*код направления (специальности), полное наименование*

Направленность (профиль/специализация) **Стратегическое планирование и маркетинг**  
*полное наименование*

Форма обучения **очная**  
*очная, заочная, очно-заочная (указать только те, которые реализуются)*

Дата введения в учебный процесс УлГУ: «1» сентября 2024 г.

Программа актуализирована на заседании кафедры: протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Программа актуализирована на заседании кафедры: протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Программа актуализирована на заседании кафедры: протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Сведения о разработчиках:

ФИО	Кафедра	Должность, ученая степень, звание
Иванова Татьяна Юрьевна	МиТЭ	Д.э.н., проф.

<b>СОГЛАСОВАНО</b>	
Заведующий выпускающей кафедрой менеджмента и теории экономики	
<i>Иванова Т.Ю.</i> Подпись	/ Иванова Т.Ю. / ФИО
«14» 06 2024 г.	

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### Цели освоения дисциплины:

Сформировать у обучающихся представление о необходимости внедрения изменений в организациях и выработать комплексный подход к разработке содержательной части изменений и управлению переходными процессами в организации.

### Задачи освоения дисциплины:

- изучение сущности и содержания методологии управления изменениями и определение их места в функционировании и развитии современной организации;
- изучение общих закономерностей развития организаций;
- освоение инструментария и формирование навыков диагностики организационных проблем, определения необходимости и готовности организации к изменениям;
- формирование представления об общей логике и закономерностях внедрения преобразований в организации;
- формирование навыков использования инструментария по ключевым направлениям внедрения изменений в современных организациях.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Профессиональный электив.Управление изменениями» относится к числу дисциплин блока Б1.В, предназначенного для студентов, обучающихся по направлению: 38.03.02 Менеджмент.

В процессе изучения дисциплины формируются компетенции: ПК-7, ПК-8.

Основные положения дисциплины используются в дальнейшем при изучении таких дисциплин как: Профессиональный электив.Бюджетирование и управление затратами, Риск- менеджмент, Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты, Преддипломная практика.

## 3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Код и наименование реализуемой компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций
ПК-7 Способен владеть навыками разработки, анализа и обоснования управленческих и финансовых стратегий организации, моделирования планирования и	<b>знать:</b> ИД-1пк7 общие закономерности эволюции организаций, их структур на различных стадиях жизненного цикла и под

Код и наименование реализуемой компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций
прогнозирование их деятельности, направленных на формирование конкурентоспособных бизнес-моделей, программорганизационныхизменений, технологических и продуктовых инноваций, принятию эффективных инвестиционных решений с учетом рыночных и специфических рисков	воздействием разнообразных ситуативных факторов; ИД-1.1пк7 основные теории и подходы к осуществлению изменений; ИД-1.2 пак7 основные направления и виды изменений в организациях и их особенности; <b>уметь:</b> ИД-2 пак7 Уметь распознавать предпосылки изменений в организациях <b>владеть:</b> ИД-3 пак7 Владеть навыками использования инструментов и методов внедрения организационных изменений; ИД-3.1пк7 Владеть навыками приемами диагностики готовности организации к внедрению изменений
ПК-8 Способен разрабатывать методики управления разными видами рисков,осуществлять мониторинг рисков,идентифицировать и регистрировать проблемы,касающиеся управления рисками	<b>знать:</b> ИД-1.пк-8 Знать значение организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характер развития изменений; ИД-2.пк-8 Знать основные направления и виды изменений в организациях и их особенности; <b>уметь:</b> ИД-3 пак-8 Уметь разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность. ИД-4 пак-8 Уметь проводить организационную диагностику и анализ организационного контекста для подготовки к реализации проектов и программ организационных изменений; <b>владеть:</b> ИД- 5 пак-8 Владеть инструментарием для идентификации основных социально-психологических и экономических барьеров и предпосылок к внедрению изменений; ИД- 6 пак-8 Владеть приемами документального оформления проектной документации, программ и предложений по изменениям в организации.

#### 4. ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Объем дисциплины в зачетных единицах (всего): 4 ЗЕТ

4.2. Объем дисциплины по видам учебной работы (в часах): 144 часа

Форма обучения: очная

Вид учебной работы	Количество часов (форма обучения очная)	
	Всего по плану	В т.ч. по семестрам
		7
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Контактная работа обучающихся с преподавателем в соответствии с УП	54	54
Аудиторные занятия:	54	54
Лекции	18	18

Вид учебной работы	Количество часов (форма обучения <u>очная</u> )	
	Всего по плану	В т.ч. по семестрам
		7
1	2	3
Семинары и практические занятия	36	36
Лабораторные работы, практикумы	-	-
Самостоятельная работа	90	90
Форма текущего контроля знаний и контроля самостоятельной работы: тестирование, контр. работа, коллоквиум, реферат и др. (не менее 2 видов)	Тестирование, Устный опрос	Тестирование, Устный опрос
Курсовая работа	Курсовая работа	Курсовая работа
Виды промежуточной аттестации (экзамен, зачет)	Зачёт	Зачёт
Всего часов по дисциплине	144	144

### 4.3. Содержание дисциплины. Распределение часов по темам и видам учебной работы

Форма обучения: очная

Название разделов и тем	Всего	Виды учебных занятий					Форма текущего контроля знаний
		Аудиторные занятия			Занятия в интерактивной форме	Самостоятельная работа	
		Лекции	Практические занятия, семинары	Лабораторные работы, практикумы			
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Раздел 1. Основы управления изменениями</b>							
Тема 1.1. Неравновесность социально-экономических систем как основная причина организационных изменений	15	2	4	0	0	9	Тестирование, Устный опрос
Тема 1.2. Методолог	12	2	2	0	0	8	Тестирование, Устный

Название разделов и тем	Всего	Виды учебных занятий					Форма текущего контроля знаний
		Аудиторные занятия			Занятия в интерактивной форме	Самостоятельная работа	
		Лекции	Практические занятия, семинары	Лабораторные работы, практикумы			
1	2	3	4	5	6	7	8
ические основы организационных изменений							опрос
Тема 1.3. Основные закономерности эволюции организаций	12	0	4	0	0	8	Тестирование, Устный опрос
Тема 1.4. Методология Ицхака Адизеса в управлении организационными изменениями	14	2	4	0	0	8	Тестирование, Устный опрос
Тема 1.5. Поведенческие аспекты организационных изменений	12	0	4	0	0	8	Тестирование, Устный опрос
Тема 1.6. Основные модели управления организационными изменениями	12	2	2	0	0	8	Тестирование, Устный опрос
Тема 1.7. Реструктуризация управления компанией	14	2	4	0	0	8	Тестирование, Устный опрос
Тема 1.8. Оптимизация бизнес-	14	2	4	0	0	8	Тестирование, Устный опрос

Название разделов и тем	Всего	Виды учебных занятий					Форма текущего контроля знаний
		Аудиторные занятия			Занятия в интерактивной форме	Самостоятельная работа	
		Лекции	Практические занятия, семинары	Лабораторные работы, практикумы			
1	2	3	4	5	6	7	8
процессов организации							
Тема 1.9. Изменение персонала и организационной культуры	12	2	2	0	0	8	Тестирование, Устный опрос
Тема 1.10. Саморазвивающиеся организации: управление знаниями и обучающиеся компании	12	2	2	0	0	8	Тестирование, Устный опрос
Тема 1.11. Инструменты организационных изменений	15	2	4	0	0	9	Тестирование, Устный опрос
<b>Итого подлежит изучению</b>	144	18	36	0	0	90	

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Раздел 1. Основы управления изменениями

#### Тема 1.1. Неравновесность социально-экономических систем как основная причина организационных изменений

Причины неравновесности. Функциональная и стратегическая неравновесность. Информационная экономика и ее роль в усилении неравновесности. Основные характеристики информационной экономики. Обеспечение устойчивости предприятий в условиях неравновесной экономики. Субъективный фактор в управлении неравновесной социально-экономической системой. Глобальная экономика как современная среда функционирования организаций.

#### Тема 1.2. Методологические основы организационных изменений

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

Возникновение теории организационных изменений. Основные этапы эволюции представлений об управлении организационными изменениями. Понятие организационных изменений. Содержание и процесс организационных изменений. Классификация изменений. Инкрементальные и радикальные изменения. Уровни управления изменениями.

### **Тема 1.3. Основные закономерности эволюции организаций**

Эволюция организаций с точки зрения основных организационных теорий: теории транзакционных издержек, институциональной теории, эволюционной теории. Размер организации и организационная эволюция. Структурная инерция. Анализ моделей жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла Л. Грейнера. Эволюция организационной структуры в модели Л. Грейнера. Модель жизненного цикла И. Адизеса. Организационные патологии и «болезни роста».

### **Тема 1.4. Методология Ицхака Адизеса в управлении организационными изменениями**

Содержание управленческой деятельности. Эффективность и результативность управления. Роли принятых решений: удовлетворение потребностей, администрирование, предпринимательство, интеграция. Жизненный цикл организации с точки зрения эволюции структуры ролей. Механистическое и органическое сознание. Несовместимость ролей. Эффективные и неэффективные стили управления. Проблемы и конфликты в процессе изменений. Учет индивидуальных различий. Комплементарная команда управления изменениями. Ответственность, полномочия, власть и влияние. Предсказание эффективности изменений. Коммуникации в процессе изменений.

### **Тема 1.5. Поведенческие аспекты организационных изменений**

Изменения на индивидуальном и групповом уровнях. Менеджер как организатор преобразований. Понятие агента перемен. Роли сотрудников в процессе изменений. Сопротивление изменениям. Причины сопротивления. Уровни сопротивления. Поведенческие реакции на изменения. Мотивационные факторы, влияющие на отношение к переменам. Стили реагирования на изменения. Стрессы в условиях перемен. Методы и подходы к управлению сопротивлением. Диагностика готовности организации к изменениям.

### **Тема 1.6. Основные модели управления организационными изменениями**

Модель изменений К. Левина. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта. Процессная модель управления изменениями Дж. Коттера. Теория Е и теория О организационных изменений. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель согласования Надлера и Тушмана. Основные компоненты процесса преобразований Мак-Кинзи. Системная модель П. Сенге.

### **Тема 1.7. Реструктуризация управления компанией**

Понятие реструктуризации. Основные структурные параметры организации. Причины

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

реструктуризации. Симптомы структурного несоответствия. Ситуационные факторы реструктуризации. Организационный анализ. Организационное моделирование. Основные компоненты модели организационной структуры. Разработка «Положения об организационной структуре». Составление матрицы организационных проекций. Пирамида организационного проектирования. Подходы к формированию должностных инструкций. Способы горизонтальной интеграции. Слияния и поглощения. Причины и формы слияний. Основные принципы управления изменениями в условиях слияний и поглощений.

### **Тема 1.8. Оптимизация бизнес-процессов организации**

Основы управления на основе бизнес-процессов. Функциональный (традиционный) подход и управление на основе бизнес-процессов. Бизнес-процесс. Структура бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Описание и моделирование бизнес-процессов. Технология системного (прорывного) анализа функции. Бенчмаркинг бизнес-процесса. Концентрированное улучшение бизнес-процессов. Содержание и эволюция концепции реинжиниринга. Основные принципы реинжиниринга. Структура реинжиниринга. Этапы семинара по качеству бизнес-процессов.

### **Тема 1.9. Изменение персонала и организационной культуры**

Кривая обучения. Подходы и методы обучения персонала в условиях изменений. Организационное развитие. Консультационная поддержка в процессе преобразований. Управление командообразованием в условиях перемен. Создание команд по управлению изменениями. Управление межгрупповым взаимодействием. Установление обратной связи в процессе преобразований. Изменение организационной культуры. Ситуативные факторы, влияющие на культурные перемены. Способы внедрения культурных перемен. Модель большой интервенции.

### **Тема 1.10. Саморазвивающиеся организации: управление знаниями и обучающиеся компании**

Данные, информация, знания. Знания как объект управления. Явные и неявные знания. Актуальность управления знаниями. Теория фирмы, основанной на знании. Стратегии управления знаниями. Концепция «обучающейся организации». Признаки обучающихся организаций. «Пятая дисциплина» П. Сенге. Индивидуальное и организационное обучение. Обучение посредством передачи интеллектуальных моделей. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Модели трансформации знания. Создание организационного знания. Рутинная работа как память организации. Лидерство в процессе изменений.

### **Тема 1.11. Инструменты организационных изменений**

Методика диагностики организационных патологий и «болезней роста». Бенчмаркинг как инструмент организационных изменений. Виды бенчмаркинга. Этапы бенчмаркинга. Управление инновациями. Управление рисками в процессе организационных изменений. Управление проектом организационных изменений. Инструменты оценки эффективности изменений. Система сбалансированных показателей как инструмент оценки эффективности организационных изменений

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

## 6. ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Тема 1.1. Неравновесность социально-экономических систем как основная причина организационных изменений

Вопросы к теме:

Очная форма

1. Что такое неравновесность?
2. Основные факторы и причины неравновесности.
3. Порассуждайте о проблемах информационной экономики в мире.
4. Каково место России и российских организаций в современном многополярном глобальном пространстве?

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Какие задачи стоят перед российскими организациями в области управления изменениями?
2. Какова роль индивида в усилении неравновесности?

Очно-заочная форма

1. Что такое неравновесность?
2. Основные факторы и причины неравновесности.
3. Порассуждайте о проблемах информационной экономики в мире.
4. Каково место России и российских организаций в современном многополярном глобальном пространстве?
5. Какие задачи стоят перед российскими организациями в области управления изменениями?
6. Какова роль индивида в усилении неравновесности?

### Тема 2.2. Методологические основы организационных изменений

Вопросы к теме:

Очная форма

1. Вспомните основные этапы эволюции управления изменениями. Как российские организации и российская управленческая наука вписываются в этот процесс? Какие ключевые проблемы при этом приходится решать?
2. Какие Вы знаете основные подходы к определению организационных изменений?
3. Можете ли Вы предложить свое определение, которое на Ваш взгляд, отвечало бы потребностям современного менеджмента?

Вопросы для самостоятельного изучения

4. Приведите примеры организационных изменений на каждую из известных классификаций их разновидностей.
5. К какому типу изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов?

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

6. На каком уровне организации он осуществляется? Обоснуйте ответ.

Очно-заочная форма

1. Вспомните основные этапы эволюции управления изменениями. Как российские организации и российская управленческая наука вписываются в этот процесс? Какие ключевые проблемы при этом приходится решать?

2. Какие Вы знаете основные подходы к определению организационных изменений?

3. Можете ли Вы предложить свое определение, которое на Ваш взгляд, отвечало бы потребностям современного менеджмента?

4. Приведите примеры организационных изменений на каждую из известных классификаций их разновидностей.

5. К какому типу изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов?

6. На каком уровне организации он осуществляется? Обоснуйте ответ.

### Тема 3.3. Основные закономерности эволюции организаций

Вопросы к теме:

Очная форма

1. Рассмотрите ключевые различия между большими и малыми организациями. Почему большие организации обычно более формализованы?

2. Примените концепцию жизненного цикла к организации, с которой Вы хорошо знакомы.

3. На какой стадии находится эта организация согласно модели Л. Грейнера и И. Адизеса?

4. Как эта организация справлялась и справляется сейчас с кризисами перехода?

Вопросы для самостоятельного изучения

5. Проведите самостоятельно сравнительный анализ двух моделей жизненного цикла организации. В чем их сходство и различия?

6. Примените классификацию организационных патологий к знакомой компании. Как можно преодолеть эти проблемы?

Очно-заочная форма

1. Рассмотрите ключевые различия между большими и малыми организациями. Почему большие организации обычно более формализованы?

2. Примените концепцию жизненного цикла к организации, с которой Вы хорошо знакомы.

3. На какой стадии находится эта организация согласно модели Л. Грейнера и И. Адизеса?

4. Как эта организация справлялась и справляется сейчас с кризисами перехода?

5. Проведите самостоятельно сравнительный анализ двух моделей жизненного цикла организации. В чем их сходство и различия?

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

6. Примените классификацию организационных патологий к знакомой компании. Как можно преодолеть эти проблемы?

#### **Тема 4.4. Методология Ицхака Адизеса в управлении организационными изменениями**

Вопросы к теме:

Очная форма

Вопросы для обсуждения на занятии::

1. Опишите свое отношение к пониманию содержания управления, предложенного И. Адизесом.
2. Как основные положения данной методологии способны помочь менеджеру в управлении организационными преобразованиями?
3. Назовите основные условия эффективности и результативности организации в соответствии с рассматриваемой концепцией.
4. Что является залогом успешных организационных преобразований в рамках данной методологии?

Вопросы для самостоятельного изучения

5. К какому управленческому стилю Вы более всего тяготеете? Почему? Как это проявляется в Вашем поведении, и какие выводы можно из этого сделать?

Очно-заочная форма

1. Опишите свое отношение к пониманию содержания управления, предложенного И. Адизесом.
2. Как основные положения данной методологии способны помочь менеджеру в управлении организационными преобразованиями?
3. Назовите основные условия эффективности и результативности организации в

соответствии с рассматриваемой концепцией.

4. Что является залогом успешных организационных преобразований в рамках данной методологии?
5. К какому управленческому стилю Вы более всего тяготеете? Почему? Как это проявляется в Вашем поведении, и какие выводы можно из этого сделать?

#### **Тема 5.5. Поведенческие аспекты организационных изменений**

Вопросы к теме:

Очная форма

1. Знакомство с основными способами диагностики уровня готовности персонала к внедрению изменений.
2. Идентификация основных факторов, способствующих/препятствующих сопротивлению

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

изменениям.

3. Разработка общей концепции анкеты для сбора первичной информации для определения уровня сопротивления изменениям.

4. Определение способа обработки и анализа результатов анкетирования.

5. Разработка вопросов для определения степени влияния и выраженности каждого из факторов.

6. Разработка первичного макета анкеты.

7. Моделирование ситуации проведения опроса и обработка его результатов с целью верификации анкеты.

8. Корректировка и окончательное утверждение макета анкеты.

9. Определение тестовой группы для проведения опроса.

10. Проведение и сбор материалов анкетирования.

11. Обработка результатов с использованием компьютерных средств.

12. Составление аналитической записки по результатам исследования.

13. Коллективное обсуждение результатов проведенного исследования, выявление положительных сторон и недостатков.

Очно-заочная форма

1. Знакомство с основными способами диагностики уровня готовности персонала к внедрению изменений.

2. Идентификация основных факторов, способствующих/препятствующих сопротивлению изменениям.

3. Разработка общей концепции анкеты для сбора первичной информации для определения уровня сопротивления изменениям.

4. Определение способа обработки и анализа результатов анкетирования.

5. Разработка вопросов для определения степени влияния и выраженности каждого из факторов.

## Тема 6.6. Основные модели управления организационными изменениями

Вопросы к теме:

Очная форма

1. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К. Левина с точки зрения конкретных мероприятий.

2. Сопоставьте известные Вам модели управления изменениями между собой. В чем сходство и отличие этих моделей?

3. Проведите анализ силового поля для известного Вам примера организационных преобразований. Какова польза данной концепции и способы ее применения?

4. Объясните различия между теориями Е и О? Для каких ситуаций больше подойдут первая и вторая? Приведите примеры.

Вопросы для самостоятельного изучения

5. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дака? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание?

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

Обоснуйте свой ответ.

Очно-заочная форма

1. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К. Левина с точки зрения конкретных мероприятий.
2. Сопоставьте известные Вам модели управления изменениями между собой. В чем сходство и отличие этих моделей?
3. Проведите анализ силового поля для известного Вам примера организационных преобразований. Какова польза данной концепции и способы ее применения?
4. Объясните различия между теориями Е и О? Для каких ситуаций больше подойдут первая и вторая? Приведите примеры.
5. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дака? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.

## Тема 7.7. Реструктуризация управления компанией

Вопросы к теме:

Очная форма

1. Приобретение навыков анализа модели организационной структуры.
2. Освоение приемов формализации элементов организационной структуры.

Очно-заочная форма

1. Знакомство с основными элементами модели организационной структуры.
2. Знакомство с технологией организационного моделирования.
3. Знакомство с основными направлениями деятельности компании, предлагаемой для анализа.
4. Анализ иерархического перечня обеспечивающих (основных) функций на предмет достаточности для результативной реализации основных направлений деятельности предприятия.
5. Анализ иерархического перечня функций менеджмента на предмет достаточности для результативного осуществления управленческой деятельности.
6. Совместный анализ функций на предмет дублирования.
7. Рассмотрение перечня организационных звеньев предприятия и их структуры.
8. Анализ матрицы организационных проекций, определение степени загрузки звеньев, уровня дублирования функций, перекрытия функциональных обязанностей.
9. Анализ организационной схемы предприятия.
10. Определение основных недостатков предложенной организационной структуры.
11. Корректировка существующей иерархии обеспечивающих (основных) функций.
12. Корректировка существующей иерархии функций менеджмента.
13. Оптимизация организационных звеньев.

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

14. Составление матрицы организационных проекций.

15. Определение нового порядка подчиненности и составление обновленной организационной схемы.

16. Подготовка и оформление итогового варианта модели организационной структуры.

17. Обсуждение полученных результатов.

## **Тема 8.8. Оптимизация бизнес-процессов организации**

Вопросы к теме:

Очная форма

1. Освоение навыков идентификации бизнес-процессов организации и их документального оформления с привлечением компьютерных технологий.

2. Приобретение опыта определения направлений оптимизации бизнес процессов на основе анализа модели бизнес-процесса.

Очно-заочная форма

1. Знакомство с различными формами и примерами представления моделей бизнес-процессов.

2. Знакомство с основными способами моделирования бизнес-процессов.

3. Знакомство с программными продуктами моделирования и управления бизнес- процессами.

4. Изучение текстового описания предложенного бизнес-процесса.

5. Формирование примерного перечня вопросов для сотрудников, вовлеченных в реализацию бизнес-процессов.

6. Выделение подпроцессов первого уровня, входящих в исследуемый бизнес- процесс.

7. Проведение полной декомпозиции исследуемого бизнес-процесса.

8. Заполнение табличной формы «Идентификация бизнес-процесса» для каждого подпроцесса первого уровня.

9. Заполнение матрицы ответственности по исследуемому бизнес-процессу.

10. Составление графической модели анализируемого бизнес-процесса средствами моделирования потоков работ.

11. Анализ полученной модели бизнес-процесса и документации к нему.

12. Коллективный анализ материалов по бизнес-процессу и определение путей оптимизации с использованием технологии «мозгового штурма».

13. Разработка обновленной модели бизнес-процесса.

14. Коллективный анализ результатов проделанной работы, определение «проблемных зон» моделирования бизнес-процессов.

## **Тема 9.9. Изменение персонала и организационной культуры**

Вопросы к теме:

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

## Очная форма

1. Постарайтесь проанализировать эффективность различных подходов к обучению персонала в условиях изменений.

2. Какие достоинства и недостатки существуют у метода организационного развития?

3. Проведите сравнительный анализ традиционного подхода к изменению культуры организации и метода большой интервенции? Что Вы можете сказать о применимости этих подходов в различных условиях?

Вопросы для самостоятельного изучения

4. Приведите пример изменения культуры организации. Проследите, как происходили эти изменения на различных уровнях с точки зрения модели Шейна.

## Очно-заочная форма

1. Постарайтесь проанализировать эффективность различных подходов к обучению персонала в условиях изменений.

2. Какие достоинства и недостатки существуют у метода организационного развития?

3. Проведите сравнительный анализ традиционного подхода к изменению культуры организации и метода большой интервенции? Что Вы можете сказать о применимости этих подходов в различных условиях?

4. Приведите пример изменения культуры организации. Проследите, как происходили эти изменения на различных уровнях с точки зрения модели Шейна.

## **Тема 10.10. Саморазвивающиеся организации: управление знаниями и обучающиеся компании**

Вопросы к теме:

### Очная форма

1. Что такое «обучающиеся организации»? Приведите примеры известных Вам компаний, которые можно назвать обучающимися.

2. О какой «пятой дисциплине» идет речь в книге П. Сенге? Что вы можете сказать о данной концепции?

3. Каким образом связано индивидуальное и организационное обучение?

4. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?

5. Что такое организационные рутины?

Вопросы для самостоятельного изучения

6. Как изменяются роли лидера при создании обучающейся организации?

7. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?

### Очно-заочная форма

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

1. Что такое «обучающиеся организации»? Приведите примеры известных Вам компаний, которые можно назвать обучающимися.
2. О какой «пятой дисциплине» идет речь в книге П. Сенге? Что вы можете сказать о данной концепции?
3. Каким образом связано индивидуальное и организационное обучение?
4. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?
5. Что такое организационные рутины?
6. Как изменяются роли лидера при создании обучающейся организации?
7. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?

### Тема 11.11. Инструменты организационных изменений

Вопросы к теме:

Очная форма

1. Формирование базовых навыков проведения бенчмаркингowego исследования (части бенчмаркингowego проекта).
2. Знакомство с приемами разработки программ организационных изменений на основе бенчмаркинга.

Очно-заочная форма

1. Знакомство с технологией реализации бенчмаркингowego проекта и проведения бенчмаркингowego исследования.
2. Определение объекта для бенчмаркинга.
3. Коллективное формирование перечня эталонных образцов.
4. Описание объекта для бенчмаркинга: содержательное изложение сути деятельности, основных сильных и слабых сторон, рыночных перспектив.
5. Выделить показатели, характеризующие успешность организации в том или ином направлении (ключевые факторы успеха)
6. Выделение лучших практик:
  - a. дать краткую характеристику успешных практик;
  - b. попытаться выявить направления совершенствования выявленных практик;
  - c. сделать общее заключение о возможности использования описанного опыта и грубо охарактеризовать перспективы от реализации проекта.
7. Исследование лучших практик:
  - a. кратко и четко сформулировать суть лучшей практики;
  - b. определить показатели эффективности, на которые способно повлиять внедрение этой практики;
  - c. выявить строго ограниченное количество ключевых факторов, обеспечивающих эффективность от внедрения этой практики;

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

- d. описать прогнозируемый эффект от внедрения практики;
- e. результаты этого этапа обобщить и представить в наглядной табличной форме.
8. Группировка лучших практик:
- a. определение оснований для группировки практик;
- b. формирование групп лучших практик.
9. Определение инновационных задач для объекта бенчмаркинга путем коллективного обсуждения:
- a. определить содержание инновационной идеи;
- b. сформировать перечень необходимых мероприятий для реализации инновационной идеи;
- c. определить предполагаемые затраты на реализацию проекта;
- d. определить срок реализации мероприятий;
- e. определить примерный срок окупаемости предлагаемых мероприятий;
- f. определить приблизительную вероятность успеха от внедрения инновационной идеи;
- g. указать ключевые факторы успешности инновационной идеи.
10. Оформление итоговых результатов проведенного исследования.
11. Обсуждение итогов проделанной работы.

## 7. ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ, ПРАКТИКУМЫ

Данный вид работы не предусмотрен УП.

## 8. ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ, КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ, РЕФЕРАТОВ

### Темы курсовой работы

- Тема 1. Эволюция организацией с точки зрения институциональной теории.
- Тема 2. Многообразие моделей жизненного цикла организации.
- Тема 3. Реструктуризация с позиции кода менеджмента (РАЕИ) И. Адизеса
- Тема 4. Компоненты процесса преобразований (Методика McKinsey)
- Тема 5. «Болезни роста» организации и методы их диагностики
- Тема 6. Стрессы в условиях сопротивлений и методы их преодоления
- Тема 7. Диагностика готовности организации к организационным изменениям
- Тема 8. Сравнительная характеристика традиционного (функционального) и процессного подходов к управлению
- Тема 9. Реинжиниринг бизнес-процессов: возникновение, эволюция и содержание
- Тема 10. Управление знаниями: сущность и содержание концепции
- Тема 11. Система сбалансированных показателей как один из инструментов организационных изменений
- Тема 12. Способы оценки эффективности организационных изменений
- Тема 13. Управление рисками организационных изменений
- Тема 14. Основные принципы методологии управления изменениями при реализации

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

государственной политики импортозамещения.

Тема 15. Основные направления развития российских предприятий в условиях стагнации российской экономики.

Тема 16. Основные социально-экономические тенденции, обусловившие необходимость организационных изменений.

Тема 17. Основные характеристики информационной экономики.

Тема 18. Эволюция организацией с точки зрения теории транзакционных издержек.

Тема 19. Эволюция организацией с точки зрения популяционно-экологической теории.

Тема 20. Эволюция организацией с точки зрения институциональной теории.

Тема 21. Многообразие моделей жизненного цикла организации.

Тема 22. «Болезни роста» организации и методы их диагностики

Тема 23. Компоненты процесса преобразований (Методика McKinsey)

Тема 24. Стрессы в условиях сопротивлений и методы их преодоления

Тема 25. Диагностика готовности организации к организационным изменениям

Тема 26. Теория Е и теория О организационных изменений

Тема 27. Реструктуризация с позиции кода менеджмента (РАЕI) И. Адизеса

Тема 28. Слияния и поглощения: формы и причины

Тема 29. Принципы управления изменениями в условиях слияний и поглощений

Тема 30. Сравнительная характеристика традиционного (функционального) и процессного подходов к управлению

Тема 31. Реинжиниринг бизнес-процессов: возникновение, эволюция и содержание концепции

Тема 32. Актуальность управления знаниями в современной организации

Тема 33. Управление знаниями: сущность и содержание концепции

Тема 34. Обучающаяся организация: возникновение концепции и ее практическое применение

Тема 35. Новые роли лидера обучающихся организаций

Тема 36. Особенности лидера преобразований

Тема 37. Система сбалансированных показателей как один из инструментов организационных изменений

Тема 38. Способы оценки эффективности организационных изменений

Тема 39. Управление рисками организационных изменений

Тема 40. Управление проектами организационных изменений

Тема 41. Управление инновациями

Тема 42. Основные принципы методологии управления изменениями при реализации государственной политики импортозамещения.

Тема 43. Бенчмаркинг в условиях реализации государственной политики импортозамещения.

Тема 44. Основные направления развития российских предприятий в условиях санкционного давления.

## 9. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1. Неравновесность социально-экономической системы: понятие и факторы.

2. Взаимосвязь размера организации и характера ее функционирования

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

3. Классификация организационных изменений
- 4.
5. Приведите сравнительную характеристику больших и малых организаций.
6. Составляющие модели организационной структуры
7. Управление на основе бизнес-процессов: сущность и содержание концепции
8. Анализ силового поля: сущность и основные этапы
9. Организационные патологии (по А. Пригожину)
10. Понятие содержания и процесса организационных изменений
11. Классификация организационных изменений
12. Уровни управления изменениями
- 13.
14. Симптомы структурного несоответствия
- 15.
16. Перепроектирование (концентрированное улучшение) процесса. Реинжиниринг процесса: понятие и краткая характеристика подхода
- 17.
18. Данные, информация, знания. Виды знаний
19. Способы горизонтальной интеграции
20. Бенчмаркинг процесса
21. Общая характеристика модели жизненного цикла И. Адизеса
22. Самоконтроль и гибкость как базовые критерии в модели жизненного цикла И. Адизеса.
23. Краткая характеристика этапов жизненного цикла организации в модели И. Адизеса.
24. Роли сотрудников организации в процессе преобразований
25. Поведенческие реакции на изменения

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

26. Методы преодоления сопротивления изменениям. Типы и стили поведения персонала в условиях изменений

27. Роль агента перемен в процессе изменений

28. Роли сотрудников организации в процессе преобразований

29. Причины сопротивления изменениям

30. Уровни сопротивления изменениям

31. Типы и стили поведения персонала в условиях изменений

32. Опишите эволюцию организационной структуры компании с позиции модели жизненного цикла Л. Грейнера

33. Модель управления изменениями Л. Грейнера

34. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта

35.

36.

37. Модель организационных изменений Дж. Коттера

38. Составляющие модели организационной культуры

39. Модель организационных изменений К. Левина

40. Причины реструктуризации

41. Виды управленческих решений в рамках реструктуризации

42.

43. Структурная схема и элементы бизнес-процессов

44.

45. Факторы и параметры, влияющие на организационную структуру.

46.

47. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

48. Методики моделирования бизнес-процессов
49. Информационные процессы в организационной структуре
50. Симптомы структурного несоответствия
51. Симптомы структурного несоответствия и роль организационной культуры при его устранении
52. Способы разработки должностных инструкций
53. Методика быстрого анализа решений FAST: содержание и этапы
54. Анализ силового поля: сущность и основные этапы
55. Обучающиеся организации: характеристика и роль в управлении изменениями.
56. Организационное обучение. Передача интеллектуальных моделей
- 57.
58. Данные, информация, знания. Виды знаний
59. Основы организационного проектирования (понятие структуры, виды структур, элементы структур)
60. Пирамида организационного проектирования
61. Содержание «Положения об организационной структуре»
62. Порядок разработки «Положения об организационной структуре»
63. Структурная схема и элементы бизнес-процессов
64. Перепроектирование (концентрированное улучшение) процесса

## **10. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ**

*Содержание, требования, условия и порядок организации самостоятельной работы обучающихся с учетом формы обучения определяются в соответствии с «Положением об организации самостоятельной работы обучающихся», утвержденным Ученым советом УлГУ (протокол №8/268 от 26.03.2019г.).*

*По каждой форме обучения: очная/заочная/очно-заочная заполняется отдельная таблица*

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

Форма обучения: очная

Название разделов и тем	Вид самостоятельной работы (проработка учебного материала, решение задач, реферат, доклад, контрольная работа, подготовка к сдаче зачета, экзамена и др).	Объем в часах	Форма контроля (проверка решения задач, реферата и др.)
<b>Раздел 1. Основы управления изменениями</b>			
Тема 1.1. Неравновесность социально-экономических систем как основная причина организационных изменений	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	9	Тестирование
Тема 1.2. Методологические основы организационных изменений	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	8	Тестирование
Тема 1.3. Основные закономерности эволюции организаций	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	8	Тестирование
Тема 1.4. Методология Ицхака Адизеса в управлении организационными изменениями	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	8	Тестирование
Тема 1.5. Поведенческие аспекты организационных изменений	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	8	Тестирование
Тема 1.6. Основные модели управления организационными изменениями	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	8	Тестирование
Тема 1.7. Реструктуризация управления компаниями	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	8	Тестирование
Тема 1.8. Оптимизация бизнес-процессов организации	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	8	Тестирование
Тема 1.9. Изменение персонала	Проработка учебного материала с	8	Тестирование

Название разделов и тем	Вид самостоятельной работы (проработка учебного материала, решение задач, реферат, доклад, контрольная работа, подготовка к сдаче зачета, экзамена и др).	Объем в часах	Форма контроля (проверка решения задач, реферата и др.)
и организационной культуры	использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.		
Тема 1.10. Саморазвивающиеся организации: управление знаниями и обучающиеся компании	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	8	Тестирование
Тема 1.11. Инструменты организационных изменений	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	9	Тестирование

Форма обучения: очно-заочная

Название разделов и тем	Вид самостоятельной работы (проработка учебного материала, решение задач, реферат, доклад, контрольная работа, подготовка к сдаче зачета, экзамена и др).	Объем в часах	Форма контроля (проверка решения задач, реферата и др.)
<b>Раздел 1. Основы управления изменениями</b>			
Тема 1.1. Неравновесность социально-экономических систем как основная причина организационных изменений	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	11	Тестирование
Тема 1.2. Методологические основы организационных изменений	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	11	Тестирование
Тема 1.3. Основные закономерности эволюции организаций	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	11	Тестирование

<b>Название разделов и тем</b>	<b>Вид самостоятельной работы (проработка учебного материала, решение задач, реферат, доклад, контрольная работа, подготовка к сдаче зачета, экзамена и др).</b>	<b>Объем в часах</b>	<b>Форма контроля (проверка решения задач, реферата и др.)</b>
Тема 1.4. Методология Ицхака Адизеса в управлении организационными изменениями	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	11	Тестирование
Тема 1.5. Поведенческие аспекты организационных изменений	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	11	Тестирование
Тема 1.6. Основные модели управления организационными изменениями	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	11	Тестирование
Тема 1.7. Реструктуризация управления компаний	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	11	Тестирование
Тема 1.8. Оптимизация бизнес-процессов организации	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	10	Тестирование
Тема 1.9. Изменение персонала и организационной культуры	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	10	Тестирование
Тема 1.10. Саморазвивающиеся организации: управление знаниями и обучающиеся компании	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	10	Тестирование
Тема 1.11. Инструменты организационных изменений	Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины.	11	Тестирование

## 11. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

## а) Список рекомендуемой литературы

### основная

1. Коротков Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. - Москва : Юрайт, 2024. - 278 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/536064> . - Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-534-02315-2 : 939.00. / .— ISBN 0\_522169
2. Спивак В. А. Управление изменениями : учебник / В. А. Спивак. - Москва : Юрайт, 2024. - 357 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/536384> . - Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-534-03358-8 : 1449.00. / .— ISBN 0\_522168

### дополнительная

1. Бражников М. А. Управление изменениями : учебное пособие / М. А. Бражников, И. В. Хорина. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2024. - 223 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/543860> . - Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-534-14483-3 : 979.00. / .— ISBN 0\_522170
2. Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум / А. Т. Зуб. - Москва : Юрайт, 2024. - 284 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/536103> . - Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-534-00490-8 : 1189.00. / .— ISBN 0\_522172
3. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум / Ю. И. Саратовцев. - Москва : Юрайт, 2024. - 409 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/536898> . - Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-534-03111-9 : 1639.00. / .— ISBN 0\_522171

### учебно-методическая

1. «Управление изменениями»: методика написания, оформления и защиты курсовой работы : учебно-методическое пособие для студентов четвертого курса бакалавриата по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Стратегическое планирование и маркетинг» / .— ISBN in\_full\_278784.
2. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов по дисциплине профессионального электива «Управление изменениями» 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) / .— ISBN in\_full\_300012.
3. Управление изменениями : учеб. пособие / под. ред. Т. Ю. Ивановой. - Москва : КорРус, 2014. - 349 с. / .— ISBN 3\_14624.

## б) Программное обеспечение

- Операционная система "Альт образование"

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

- Офисный пакет "Мой офис"

## в) Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы

### 1. Электронно-библиотечные системы:

1.1. Цифровой образовательный ресурс IPRsmart : электронно-библиотечная система : сайт / ООО Компания «Ай Пи Ар Медиа». - Саратов, [2024]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.2. Образовательная платформа ЮРАЙТ : образовательный ресурс, электронная библиотека : сайт / ООО Электронное издательство ЮРАЙТ. – Москва, [2024]. - URL: <https://urait.ru>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.3. База данных «Электронная библиотека технического ВУЗа (ЭБС «Консультант студента») : электронно-библиотечная система : сайт / ООО Политехресурс. – Москва, [2024]. – URL: <https://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

1.4. Консультант врача. Электронная медицинская библиотека : база данных : сайт / ООО Высшая школа организации и управления здравоохранением-Комплексный медицинский консалтинг. – Москва, [2024]. – URL: <https://www.rosmedlib.ru>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

1.5. Большая медицинская библиотека : электронно-библиотечная система : сайт / ООО Букап. – Томск, [2024]. – URL: <https://www.books-up.ru/ru/library/> . – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

1.6. ЭБС Лань : электронно-библиотечная система : сайт / ООО ЭБС Лань. – Санкт-Петербург, [2024]. – URL: <https://e.lanbook.com>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

1.7. ЭБС **Znanium.com** : электронно-библиотечная система : сайт / ООО Знаниум. - Москва, [2024]. - URL: <http://znanium.com> . – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

**2. КонсультантПлюс** [Электронный ресурс]: справочная правовая система. /ООО «Консультант Плюс» - Электрон. дан. - Москва : КонсультантПлюс, [2024].

**3. eLIBRARY.RU**: научная электронная библиотека : сайт / ООО «Научная Электронная Библиотека». – Москва, [2024]. – URL: <http://elibrary.ru>. – Режим доступа : для авториз. пользователей. – Текст : электронный

**4. Федеральная государственная информационная система «Национальная электронная библиотека»** : электронная библиотека : сайт / ФГБУ РГБ. – Москва, [2024]. – URL: <https://нэб.рф>. – Режим доступа : для пользователей научной библиотеки. – Текст : электронный.

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет Ф – Рабочая программа дисциплины	Форма	
--	-------	--

**5. Российское образование :** федеральный портал / учредитель ФГАУ «ФИЦТО». – URL: <http://www.edu.ru>. – Текст : электронный.

**6. Электронная библиотечная система УлГУ :** модуль «Электронная библиотека» АБИС Мега-ПРО / ООО «Дата Экспресс». – URL: <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Web>. – Режим доступа : для пользователей научной библиотеки. – Текст : электронный.

## **12. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:**

Аудитории для проведения лекций, семинарских занятий, для выполнения лабораторных работ и практикумов, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций (*выбрать необходимое*)

Аудитории укомплектованы специализированной мебелью, учебной доской. Аудитории для проведения лекций оборудованы мультимедийным оборудованием для представления информации большой аудитории. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде, электронно-библиотечной системе. Перечень оборудования, используемого в учебном процессе:

- Мультимедийное оборудование: компьютер/ноутбук, экран, проектор/телевизор
- Компьютерная техника

## **13. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

В случае необходимости использования в учебном процессе частично/исключительно дистанционных образовательных технологий, организация работы ППС с обучающимися с ОВЗ и инвалидами предусматривается в электронной информационно-образовательной среде с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф – Рабочая программа дисциплины		

Разработчик	Заведующий кафедрой Доктор экономических наук, Профессор	Иванова Татьяна Юрьевна
	Должность, ученая степень, звание	ФИО