

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Социологический факультет
Магистерская программа "Социальные технологии современного управления"

УТВЕРЖДАЮ

(декан)

_____/Н.Г. Осипова/

« ____ » _____ 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Организационное развитие и управление изменениями»
«Organizational development and change management»**

**Уровень высшего образования:
Магистратура**

Направление подготовки (специальность):

39.04.01 СОЦИОЛОГИЯ

Направленность (профиль) ОПОП:

«Социальные технологии современного управления»

Форма обучения:

Очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

На заседании Учёного Совета факультета

(протокол №__ от _____ 2021 г.)

Москва 2021

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 39.04.01 Социология (уровень магистратуры) в редакции приказа МГУ от 11 сентября 2019 года № 1109.

Годы приёма на обучение: 2020, 2021.

1. **Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональному циклу вариативной части (обязательная дисциплина направленности), 2 семестр.
2. **Входные требования для освоения дисциплины (модуля),** предварительные условия: освоение дисциплин: «Современные социологические теории и школы».
3. **Результаты обучения по дисциплине (модулю):**

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесённые с компетенциями:

Знать: основные концепции организационного развития и понимать основания методологических дискуссий представителей разных научных школ

Знать: методики и процедуры проведения социологической экспертизы, основные инструменты консалтинга

Уметь: содержательно интерпретировать данные и формулировать выводы для анализа и прогнозирования социальных явлений и процессов (на микроуровне)

Уметь: уметь осуществлять социологическую экспертизу проектов, программ и документов

Уметь: применять инструменты консультирования для конструктивного преобразования социальной реальности с учётом научной объективности и социальной ответственности социолога

Уметь: использовать результаты анализа и интерпретации данных социологического исследования для формулирования управленческих предложений по разработке программ организационных изменений

Уметь: формулировать исследовательские задачи для решения управленческой проблемы (проблемы заказчика)

Уметь: оценивать риски внедрения проектов и программ и разрабатывать рекомендации по их снижению, в том числе прогнозировать риски как при неожиданных изменениях, так и при плановом внедрении инноваций на основании знания методов и теорий социальных и гуманитарных наук

Уметь: реализовывать программы в области аналитической и организационно-управленческой деятельности на этапе подготовки к внедрению изменений в организации, в том числе разрабатывать программу внедрения инноваций в организации, предотвращающую или снижающую возможное сопротивление изменениям

Уметь: разрабатывать практические рекомендации и предложения по совершенствованию проектов и программ организационных изменений, с учётом их типа, задач, факторов внешней среды, условий реализации

Уметь: подбирать и применять методы организационной диагностики для определения желательных направлений организационного развития

Владеть навыками предотвращения сопротивления изменениям благодаря соблюдению технологии управления изменениями в организации, применяющейся к конкретным эмпирическим условиям

4. Формат обучения: очная.

5. Объём дисциплины (модуля) составляет 3 з.е., 108 часов, в том числе 32 академических часа, отведённых на контактную работу обучающихся с преподавателем, 76 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведённого на них количества академических часов и виды учебных занятий:

Наименование и краткое содержание разделов и дисциплины (модуля), Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	В том числе				Самостоятельная работа обучающегося, часы	Форма текущего контроля успеваемости
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, часы			Всего		
		Занятия лекционного типа*	Занятия семинарского типа*				
Тема 1. Организации и организационное развитие	12	4	4	8	4	Устный опрос, задания для подготовки к семинарским занятиям	
Тема 2. Организационные изменения как инструмент развития организации	14	2	2	4	10	Устный опрос, задания для подготовки к семинарским занятиям	
Тема 3. Основные закономерности управления изменениями в организации	14	2	2	4	10	Устный опрос, задания для подготовки к семинарским занятиям	
Тема 4. Определение потребности в организационных изменениях	14	2	2	4	10	Устный опрос, задания для	

						подготовки к семинарским занятиям
Тема 5. Выделение объекта преобразований. Работа над целью и ожидаемыми результатами изменений.	14	2	2	4	10	Устный опрос, задания для подготовки к семинарским занятиям
Тема 6. Аналитическая работа и разработка программы внедрения изменений	14	2	2	4	10	Устный опрос, задания для подготовки к семинарским занятиям, итоговые задания по всему курсу
Тема 7. Оперативное управление изменениями	14	2	2	4	10	Устный опрос, задания для подготовки к семинарским занятиям
Тема 8. Оценка и закрепление результатов организационных изменений и дальнейшие управленческие действия	12	2	2	4	8	Устный опрос, итоговые задания по всему курсу
Промежуточная аттестация (зачёт)						
Итого	108		36		72	

п/п	Раздел	Содержание (темы)
1	Тема 1. Организации и организационное развитие	Понятия организации и управления. Основные закономерности теории управления и их применение в практическом менеджменте. Проблема субъекта деятельности и его целей в социологии и психологии управления. Разнообразие подходов к трактовке организационного развития. Эволюционное и революционное развитие. Качественные и количественные изменения. Социологические подходы к развитию как неоднозначной ценности. Философские законы диалектики и практика

		<p>современного менеджмента.</p> <p>Кризисы как часть процесса развития. Антикризисное управление, управление рисками и организационное развитие. Реактивное и проактивное принятие решений руководителями организаций. Связь стратегического менеджмента с управлением организационным развитием.</p>
2	Тема 2. Организационные изменения как инструмент развития организации	<p>Основные концепции организационного развития. Классификация теорий развития отдельных организаций. Популяционно - селекционные подходы к объяснению процессов организационного развития.</p> <p>Проблема источника и механизма, инициирующего изменения. Представления современных исследователей и практиков бизнеса о необходимости осуществления изменений в организации. Современные подходы к стадиям развития организаций и связанным с ними изменениям.</p> <p>Специфика инновационного менеджмента и менеджмента, связанного с организационными изменениями. Плановые изменения и вынужденные изменения.</p>
3	Тема 3. Основные закономерности управления изменениями в организации	<p>Специфика управления изменениями и глубина изменений в организациях разного размера и специфики деятельности. Управление изменениями как особая деятельность менеджеров. Проекты реструктуризации, реинжиниринга и внедрения бережливого производства (в т.ч. Lean&6Sigma), слияния и поглощения (M&A), автоматизации (в т.ч. внедрения ERP-систем), изменения системы управления (в т.ч. в логике TQM), как примеры разнородных проектов организационного развития.</p> <p>Позитивные эффекты, связанные с изменениями. Оценка их очевидности для разных групп людей, так или иначе связанных с изменениями. Негативные эффекты и страхи, связанные с изменениями. Возможности предотвращения сопротивления изменениям. Факторы успеха и неудач при управлении изменениями в организации.</p>
4	Тема 4. Определение потребности в организационных изменениях	<p>Объективная необходимость изменений и варианты её осознания руководством компании. Субъективное ощущение необходимости изменений у лиц, влияющих на управление компанией. Типичные формы поведения и организационные последствия.</p> <p>Роль кризисной ситуации как побудителя организационных изменений. Что есть потребность в изменениях в случае стратегического управления компанией.</p>

		<p>Варианты диагностики организации, в том числе выявления «неоптимальностей» или «организационных патологий». Обсуждение результатов диагностики как один методов «размораживания». Причины инициации организационных изменений в различных концепциях организационного развития и анализ рисков следующих за инициацией процессов. Различия в осуществлении «размораживания» на разных уровнях управления организацией.</p>
5	<p>Тема 5. Выделение объекта преобразований. Работа над целью и ожидаемыми результатами изменений.</p>	<p>Объект предстоящих преобразований – по каким параметрам его можно выбирать. Процесс принятия решения об объекте предстоящих преобразований. Основные характеристики удачно и неудачно выбранного пилотного подразделения.</p> <p>Основы целеполагания при принятии управленческого решения. Основные параметры хорошо сформулированной цели. Существенное изменение классической расшифровки принципа SMART. Цели и ожидаемые результаты организационных изменений. Опыт конкретных компаний. Мотивационная и организационная роль хорошо сформулированных целей. Трансляция целей организационных изменений сотрудникам. Роль рядового персонала в постановке и корректировке целей предстоящих организационных изменений. Ошибки и находки практического менеджмента. Специфика организаций разного масштаба и разных сфер деятельности.</p>
6	<p>Тема 6. Аналитическая работа и разработка программы внедрения изменений</p>	<p>Цели и объекты анализа на этапе подготовки преобразований. Организационная диагностика как элемент подготовки к изменениям. Бенчмаркинг и анализ чужого опыта. Анализ опыта данной компании и конкретных специалистов в осуществлении изменений, аналогичных планируемому.</p> <p>План и программа организационных изменений. Признаки качественной и некачественной программы. Процесс разработки программы. Технология организации этого процесса в компании. Моделирование при планировании изменений. Анализ планов и программ изменений с точки зрения качества их проработки. Технологии Agile и Scrum – из разработки программного обеспечения в управление проектами организационного развития.</p> <p>Роль рабочих групп в процессе разработки программы внедрения изменений. Вклад «черных и зелёных поясов» на этом этапе управления</p>

		проектом. Связь подготовительных этапов между собой и их специфика на каждом уровне участников процесса организационных изменений.
7	Тема 7. Оперативное управление изменениями	<p>Процесс оперативного управления изменениями в компании. Из чего он состоит. Роль разных слоёв менеджмента в оперативном управлении изменениями. Роль информации в оперативном управлении изменениями. Специфика менеджмента и лидерства на разных стадиях развития организации. Особенности проектного управления при осуществлении организационных изменений. Возможности применения механизмов управления результативностью и системы KPIs в проектах организационного развития.</p> <p>Сопротивление изменениям. Предотвращение возможного сопротивления и работа с возникшим сопротивлением. Анализ конкретных случаев сопротивления изменениям в реальных компаниях. Методы диагностики возможного сопротивления изменениям. Методы работы по предотвращению и снижению сопротивления изменениям. Формулы управления изменениями и предотвращения сопротивления изменениям.</p>
8	Тема 8. Оценка и закрепление результатов организационных изменений и дальнейшие управленческие действия	<p>Оценка результатов изменений. Параметры, подлежащие оценке. Технология осуществления оценки. Действия в случае позитивного результата изменений. Действия в случае негативного результата изменений. Шаблоны Microsoft PowerPoint, структурирующие анализ «причин неудачи проекта».</p> <p>Постановка проблемы – многие организационные изменения «не закрепляются» в организационном поведении и со временем признаются как «неудачные». Причины этого явления. Действия управленцев, необходимые для «фиксации» произведенных изменений.</p> <p>Работа с PR-функцией внутри организации на всех стадиях проекта, а также учёт интересов всех групп стейкхолдеров как при планировании и осуществлении организационных изменений, так и при информировании по окончании проектов. Социальная ответственность организации и её связь с проектами организационного развития.</p>

7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.

Задания для подготовки к семинарским занятиям:

1. Выпишите определения термина «Развитие», сравнив объёмы понятий в различных науках.
2. Выпишите по 2 определения термина «Организационное развитие» на русском и англ. языках, сопоставив их в таблице разбиения и сравнения определений (аналогично аудиторной работе с определением термина «Развитие»).
3. Сопоставьте взгляды трёх авторов на организацию и её развитие, фамилии которых начинаются на ту же букву, что и Ваша (условие не обязательное). Один автор должен быть классиком социологии, второй – значимой фигурой из истории управленческой мысли (или истории менеджмента), третий – практическим руководителем (современником или классиком – не имеет значения).
4. Найдите и проанализируйте структуру 3-4 сайтов на русском и английском языках, специализирующихся полностью или частично на вопросах организационного развития и управления изменениями.
5. Найдите и проанализируйте структуру 3-4 журналов на русском и английском языках, специализирующихся полностью или частично на вопросах организационного развития и управления изменениями.
6. Дополните сравнительную таблицу «Теории организационного развития» на основании изучения соответствующих идей В.В. Щербины и Е.П. Поповой.

В процессе самостоятельной работы магистранты расширяют свои умения самостоятельно искать материал, используемый не только отечественными, но и иностранными специалистами. Поскольку сфера организационного развития не имеет однозначного минимума знаний, магистранту придётся столкнуться с противоречивыми концепциями организационного развития. Умение выделять в них методологическую базу и критически её анализировать, сопоставляя позиции исследователей, исходящих из разных, зачастую противоположных посылок, формирует у магистрантов необходимую глубину восприятия и освоения материала курса.

Формат работы с табличным анализом определений позволяет структурировать мышление будущих специалистов. Так, в каждом определении магистрантам требуется выделить столбец «Что это», то есть «ядро» определяемого явления, отделив данное понятие от родового понятия, а также столбцы «Причины, условия, предшествующие события» (краткое название столбца «До») и «Цели или последствия» (кратко «После»). Остальные части определения относятся к столбцу «Комментарии или др.», позволяя очищать мысль от трудно сопоставимых обстоятельств, указываемых разными авторами. Развитие умения видеть логическую структуру суждения, в первую очередь чётко выделять субъекты и предикаты суждений, позволяет вести более точную дискуссию и формулировать аргументы при

сравнении различных предикатов относительно одних и тех же суждений. При этом речь идет не просто о тренинге логического мышления, а о «проникновении в суть» понимания тем или иным автором определяемого им понятия в сфере организационного развития. Важно при этом работать с определениями на иностранных языках, предоставляя не литературный («приглаженный»), а дословный буквальный перевод высказываний разных авторов. Поскольку в группе всегда есть студенты с разным уровнем владения иностранными языками, важно переводить обсуждение в смысловую плоскость, помогая друг другу с поиском адекватного перевода тех или иных частей определения.

7. Найдите 2 монографии, посвящённые организационному развитию, ознакомьтесь с ними и подготовьте их сравнительное описание, выделив последовательность этапов управления изменениями, предлагаемых каждым из авторов.

8. Сравните определения понятий «Организационное развитие» и «Организационные изменения» и нарисуйте схему соотношения этих понятий, полезную для практических менеджеров и экспертов.

9. Предложите несколько гипотез, желательных для экспериментальной проверки, относительно зависимости силы сопротивления изменениям от полноты и качества действий на этапах, предшествующих непосредственному осуществлению (внедрению) изменений.

10. Разработайте критерии оценки планируемых проектов на основании анализа статей по современным проектам организационных изменений (не менее 3х статей не только на русском языке).

11. Найдите информацию о сертификации специалистов по организационному развитию и управлению проектами и проанализируйте требования и стандарты, на которые опираются сертифицирующие организации.

12. Поучаствуйте в 2 вебинарах (или просмотрите их off-line), имеющих отношение к организационному развитию. Подготовьте на этом основании рекомендации практикам управления изменениями и организаторам вебинаров для практиков.

13. Сравните презентации (находящиеся в свободном доступе в Интернете), посвященные различным вопросам, связанным с организационным развитием, и подготовьте доклад для коллег с опорой на наиболее интересные из них.

14. Подготовьте доклад и дискуссионное обсуждение по следующей проблематике: Проблемы инкрементальности и эквивиальности при управлении изменениями. Технологии Agile и Scrum – аналогии с моделью AGIL Т. Парсонса.

**7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.
Теоретические вопросы для подготовки к зачёту:**

1. Основные закономерности теории управления и их применение в практическом менеджменте.
2. Основные понятия и закономерности теории развития применительно к развитию организаций.
3. Разнообразие подходов к трактовке организационного развития.
4. Кризисы как часть процесса развития. Антикризисное управление, управление рисками и организационное развитие.
5. Стратегический менеджмент и управление организационным развитием.
6. Технология управления проектами и её применимость в проектах организационного развития.
7. Управление изменениями – как особая деятельность. Специфика лидерства и менеджмента на разных стадиях развития организации.
8. Причины, побуждающие компанию к началу организационных преобразований.
9. Роль объективных и субъективных факторов в принятии решения о необходимости преобразований в организации.
10. Объекты организационных изменений. Проанализируйте возможную последовательность работы с ними.
11. Что такое пилотное подразделение и по каким признакам оно подбирается.
12. Цели и их разработка. Параметры хорошо разработанной цели.
13. Цели организационных изменений. Процесс их разработки и трансляции на все уровни организации.
14. Объекты внешнего и внутреннего анализа на этапе подготовки к организационным изменениям в компании.
15. Методы внутреннего анализа на этапе подготовки изменений в организации.
16. Разработка программы внедрения. Требования к качеству плана и программы изменений.
17. Разработка программы внедрения. Организация этого процесса в компании.
18. Процесс оперативного управления изменениями. Требования к тем, кто может осуществлять оперативное управление изменениями в компании.
19. Сопротивление изменениям. Предотвращение возможного сопротивления и работа с возникшим сопротивлением.
20. Оценка результатов организационных изменений. Параметры и технология оценки.
21. Управленческие действия при позитивной и негативной оценке внедрения изменений в компании.
22. Причины нестабильности организационных изменений.
23. Необходимые действия для закрепления внедрённых изменений в организации.
24. Управление изменениями, вызванными не зависящими от организации причинами.
25. Типичные ошибки при управлении изменениями и способы их предотвращения.

Итоговые самостоятельные задания по всему курсу – на выбор (первая часть процедуры зачёта):

Проведите исследование и подготовьте презентацию на одну из следующих тем:

- п.1. Анализ художественной литературы с точки зрения описания изменений, происходящих в жизни организаций и больших сообществ.
- п.2. Анализ мемуаров с целью вычленения опыта переживания людьми происходящих в обществе изменений.
- п.3. Анализ мемуаров с целью вычленения опыта внедрения изменений в обществе или организации.
- п.4. Анализ мемуаров бизнесменов с точки зрения выявления факторов, приводивших к принятию ими решений о начале изменений в компании.
- п.5. Анализ публикаций и\или устных воспоминаний руководителей компаний о начале реальных изменений в компаниях.
- п.6. Выбор и работа с пилотным подразделением – исследование реального случая из практики.
- п.7. Исследование различных формулировок целей с точки зрения степени их проработанности.
- п.8. Исследование понимания целей изменений на разных уровнях управления.
- п.9. Анализ опыта нескольких компаний в осуществлении организационных изменений. Разработка методики анализа.

Учитывая материалы курса, напишите «статью» на одну из следующих тем:

- с.1. Элементы организационной диагностики в реальной компании с целью подготовки к внедрению планирующихся изменений.
- с.2. Исследование реального плана организационных изменений конкретной компании.
- с.3. Экспериментальное моделирование этапа планирования коллективных действий.
- с.5. Моделирование эффективности экспериментально разработанного плана коллективных действий.
- с.6. Интервьюирование лиц, имеющих опыт сопротивления или борьбы с сопротивлением изменениям в организациях.
- с.7. Исследование мотивов возможного сопротивления изменениям у представителей разных группировок в смоделированной ситуации.
- с.8. Исследование мнений о позитивных или негативных результатах преобразований. Выделение параметров оценки преобразований, влияющих на ощущение успешности нововведений.
- с.9. Изменения, вызванные не зависящими от организации причинами. Анализ случаев удачного и неудачного приспособления организации к изменившимся условиям.

Презентации и статьи должны быть высланы магистрантами преподавателю за несколько дней до зачёта.

В процессе первой части зачёта статьи обсуждаются публично в формате «круглого стола» с обсуждением основных выводов, представленных авторами и аргументированием их в дискуссиях с другими участниками-авторами.

Презентации представляются после завершения «круглого стола» и аудитория задаёт вопросы, в том числе на согласованность заявлений автора с выводами, доказанными участниками «круглого стола», а также основными положениями изученного курса.

Оценивается как оригинальность и насыщенность материала собственными данными и результатами чужих исследований, так и умение аргументировать свои выводы изученными закономерностями процесса управления организационными изменениями.

Критерии оценки ответов на зачёте:

Зачтено	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем научном языке. Студент хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе специализированную лексику, даёт хорошие ответы на основной и дополнительные вопросы.
Не зачтено	В ответе полностью отсутствует явная логика. Студент не владеет в полной мере даже основными источниками, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, даёт неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.

8. Ресурсное обеспечение:

8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Алябина Е.В., Зверев Д.А. Организационное развитие высокотехнологичных предприятий посредством повышения эффективности формирования команд // Вестник экономики, права и социологии, 2016. <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-razvitie-vysokotehnologichnyh-predpriyatij-posredstvom-povysheniya-effektivnosti-formirovaniya-komand>
2. Вулпен Э. ван Что такое Организационное Развитие? Полный гид // Перевод Коваленко А. 2021 <https://edwvb.blogspot.com/2020/02/chto-takoe-organizacionnoe-razvitie-polnyj-gid.html>
3. Ксенофонтова Е.Г. Степень идентификации с разными общностями - методика экспресс-диагностики ЭДСО // Восточная Европа: контексты социально-экономического развития: сб.науч.ст./ГрГУ им.Я.Купалы; редкол.: Н.Л.Мысливец, О.Н.Гаврилик, Т.А. Богущ, место издания ГрГУ Гродно, 2019. с. 65-71. <https://istina.msu.ru/profile/Eksen/>
4. Ксенофонтова Е.Г. Этапы управления организационными изменениями // Трансформация общества и проблемы управления: Коллективная монография, место издания М.: Новый ключ Москва, 2012. с. 24-35. <https://istina.msu.ru/profile/Eksen/>
5. Саликов Ю.А. Проблемы и возможности совершенствования концепции сбалансированного развития бизнес-организаций // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий, 2016. doi.org/10.20914/2310-1202-2016-4-391-403
6. Щербина В. В., Попова Е. П. Проблема структурных изменений и неоинституциональный подход в теории организации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2012. № 1. С. 54-64. <https://publications.hse.ru/articles/71231361>
7. Щербина В.В. Теоретико-методологические основания рационализации управленческой деятельности: к разработке программы реформирования отечественной системы управления // Научный результат. Социология и управление. 2018. Т. 4. № 4. С. 165-174. DOI 10.18413/2408-9338-2018-4-4-0-14

б) дополнительная литература:

1. Дафт Р. Менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2017.
2. Демьяненко В. Особенности управления изменениями в России. Издательские решения, 2016. — 138 с. <http://ibcm.biz/>
3. Журнал Harvard Business Review. <https://hbr.org> 2021
4. Зуб А.Т. Организационное развитие посредством самоорганизации // Евразийское научное объединение, том 39, № 5, с. 94-97 <https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/2018/06/esa-may-2018-part2.pdf>
5. Материалы Harvard Business School, посвященные организациям и управлению их развитием <https://hbswk.hbs.edu/Pages/browse.aspx?HBSTopic=Organizations>
6. Организационное развитие: популяционно-селекционная модель // Социология и общество: социальное +БББ+Бнеравенство и социальная справедливость (Екатеринбург, 19-21 октября 2016 года) [Электронный ресурс] Материалы V Всероссийского социологического конгресса / отв. ред. В.А. Мансуров — Электрон. дан.— М.: Российское общество социологов, 2016. С. 3229-3252. // https://www.isras.ru/publ_mainlist.html?id=711
7. Представление планирующихся выступлений практиков на международных конференциях CIPD (Chartered Institute of Personnel Development) – сообщества специалистов по развитию персонала и организаций. <https://events.cipd.co.uk/events/news-and-blogs/>
8. Публикации по теме управления изменениями // <http://www.cfin.ru/management/strategy/change>
9. Сайт, посвящённый управлению изменениями. <http://ibcm.biz/статьи-по-управлению-изменениями/>
10. Шагеев Д.А., Чухонцева Т.А. Универсальная экспресс-методика оценки и принятия управленческих решений проблем ситуационного характера на предприятии // Вестник ВГУИТ. 2019. Т. 81. № 2. С. 359–376. doi:10.20914/2310-1202-2019-2-359-376
11. Щербина В. В. Рационализирующие диагностические управленческие социальные технологии: [монография] / В.В. Щербина; ФНИСЦ РАН. – Москва: Новый хронограф, 2018. – 416 с. <https://www.isras.ru/publ.html?id=6437&type=publ>

8.2. Описание материально-технического обеспечения:

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством для организации деловых игр, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций или мультимедийная доска. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

9. Язык преподавания.

Русский.

10. Преподаватель.

- Ксенофонтова Елена Геннадьевна, доцент, к.психол.н.

11. Разработчик программы.

- Ксенофонтова Елена Геннадьевна, доцент, к.психол.н.

12. Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП указано в Общей характеристике ОПОП.