

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 21.05.2026 00:30:58  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДЭ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных  
организациях**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.04.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки)

**Управление спортивной деятельностью и организация крупных спортивных  
мероприятий**

(наименование образовательной программы)

**Очная/заочная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Ионова Лариса Васильевна, преподаватель кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург

**Заведующий кафедрой:**

Лабудин Александр Васильевич, заведующий кафедрой менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, д.э.н., профессор

Рабочая программа дисциплины РПД Б1.В.ДЭ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Б1.В.ДЭ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

<b>ОТФ/ТФ и реквизиты ПС</b> <i>(при наличии)</i>	<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код индикатора достижения компетенций</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенций</b>	<b>Образовательный результат</b>
	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.2	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	УК-1.2. 3-1. Знает принципы проектного управления устойчивым развитием. УК-1.2. 3-2. Знает основные положения проектно-ориентированного подхода в устойчивом развитии. УК-1.2. 3-3. Знает методы критического и системного анализа. УК-1.2. У-1. Умеет организовывать процессы выработки и анализа идей проектов для решения проблем

					организации и общества. УК-1.2. У-2. Умеет организовывать работу по разработке и реализации проектов и программ развития. УК-1.2. У-3. Умеет использовать методы, процедуры и инструменты проектного управления.
D/02.7 Организация тренировочной, соревновательной деятельности и воспитательной работы в субъекте профессионального спорта, 05.008 «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и	ПКс-5	Способен руководить аналитической и методической деятельностью в области физической культуры и спорта, включая разработку текущих и перспективных планов работы, формирование информационных и аналитических документов, характеризующих состояние, перспективы и тенденции	ПКс-5.1	Обеспечивает информационно-аналитическую поддержку планирования в сфере физической культуры и спорта: осуществляет выбор методов хранения и анализа данных, оценивает их достоверность и полезность для разработки планов	ПКс-5.1. У-1. Умеет анализировать и оценивать текущие планы и графики тренировочной, соревновательной деятельности и воспитательной работы в субъекте профессионального спорта; ПКс-5.1. 3-24. Знает методы организации планирования, бюджетирования и порядок финансирования деятельности субъекта профессиональ

<p>спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н</p>		<p>развития исследуемой области, а также обрабатывать и представлять экспериментальные данные для обоснования целевых показателей</p>	<p>ПКс-5.2</p>	<p>На основе статистического и интеллектуального анализа данных, имитационного моделирования и экспертных систем выявляет тенденции развития социально-экономических процессов в спорте, разрабатывает прогнозы и варианты решений для формирования перспективных планов</p>	<p>ного спорта ПКс-5.2. У-4. Умеет обеспечивать проведение плановых, программных, проектных мероприятий в субъекте профессионального спорта, в том числе определять объемы и содержание производственных заданий подразделений субъекта профессионального спорта, субподрядных организаций, профессиональные и квалификационные требования к их выполнению; ПКс-5.2. 3-29. Знает требования к оформлению, порядок согласования и утверждения локальных, распорядительных документов, регулирующих деятельность субъекта</p>
---	--	---	----------------	--	---

					профессионального спорта
			ПКс-5.3	Принимает управленческие решения, утверждает текущие и перспективные планы работы, а также подписывает локальные нормативные акты, необходимые для реализации утвержденной стратегии развития в области физической культуры и спорта	ПКс-5.3. У-8. Умеет разрабатывать локальные распорядительные документы субъекта профессионального спорта по вопросам организации деятельности; ПКс-5.3. З-30. Знает состав плановых показателей тренировочной, соревновательной деятельности субъекта профессионального спорта
D/03.7 Организация привлечения специалистов, тренеров и спортсменов по виду профессионального спорта, 05.008 «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляю	ПКс-6	Способен к руководству комплексной деятельностью в области физической культуры и спорта, использовать эффективные подходы к управлению персоналом, задействованном в осуществлении комплексной	ПКс-6.1	Разрабатывает комплексный план развития физкультурно-спортивной организации, осуществляющей комплексную деятельность в области физической культуры и спорта, в соответствии с установленным порядком	ПКс-6.1. У-1. Умеет анализировать и оценивать текущие планы развития субъекта профессионального спорта для определения кадровых потребностей; ПКс-6.1. У-6. Умеет разрабатывать перспективные планы

<p>щей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н</p>		<p>деятельности и осуществлять руководство комплексной деятельности в индустрии спорта</p>			<p>реализации кадровой политики субъекта профессиональ ного спорта; ПКс-6.1. 3-7. Знает законодательст во Российской Федерации в сфере регулирования трудовых отношений в области физической культуры и спорта; ПКс-6.1. 3-24. Знает общероссийск ие и международны е нормы, правила, процедуры регулирования трудовых, трансферных отношений в профессиональ ном спорте</p>
<p>D/07.7 Взаимодейст вие от имени субъекта профессиона льного спорта с органами государствен ной власти, местного самоуправлен</p>	<p>ПКс-7</p>	<p>Способен к стратегическо му руководству и управления качеством при реализации организацион ного, ресурсного, методическог</p>	<p>ПКс-7.1</p>	<p>Организует деятельность подчиненных работников по управлению качеством результатов реализации специализиров анного направления деятельности, проекта,</p>	<p>ПКс-7.1. У-4. Умеет организовыват ь использование информационн ых технологий и методов для обеспечения информационн ой открытости субъекта</p>

<p>ия и внешними организациям и, 05.008 «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н</p>		<p>о, информационного, научного сопровождения развития проектов в индустрии спорта</p>		<p>включая сбор информации, ее обработку, расчет и анализ показателей качества, составление отчетности</p>	<p>профессионального спорта; ПКс-7.1. 3-26. Знает регламенты межведомственного взаимодействия</p>
			<p>ПКс-7.2</p>	<p>Разрабатывает ключевые показатели достижения целей деятельности по организационному, ресурсному, методическому, информационному, научному сопровождению развития физической культуры и спорта</p>	<p>ПКс-7.2. У-7. Умеет готовить презентационные и информационно-аналитические материалы, отчеты, статьи, справки о деятельности субъекта профессионального спорта, в том числе для печатных и электронных СМИ; ПКс-7.2. 3-30. Знает формы взаимодействия с различными государственными, общественными, религиозными, негосударственными, коммерческими, некоммерческими, добровольческими</p>

					(волонтерским и) организациями с целью популяризации спортивной деятельности
			ПКс-7.3	Контролирует выполнения планов, в том числе достижения планируемых значений ключевых показателей по реализации специализированного направления деятельности, проекта, программы в области развития физической культуры и спорта	ПКс-7.3. У-8. Умеет вести отчетную документацию по взаимодействию субъекта профессионального спорта с органами государственной власти, местного самоуправления и внешними организациями ; ПКс-7.3. З-34. Знает правила составления отчетной документации по взаимодействию субъекта профессионального спорта с органами государственной власти, местного самоуправления и внешними организациями

## **2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

### *2.1. Очная форма*

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 24 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 6 ак. час на лекции и 14 ак. час на практические занятия. 84 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.ДЭ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях реализуется на 4-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

- Методы исследований в менеджменте;
- Современный менеджмент;
- Стратегический менеджмент и стратегический анализ.

### *2.2. Заочная форма*

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 4 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак. час на лекции и 4 ак. час на практические занятия. 96 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.ДВ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях реализуется на зимней сессии 2-го курса после изучения дисциплин:

- Методы исследований в менеджменте;
- Современный менеджмент;
- Стратегический менеджмент и стратегический анализ.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Конт роль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Стратегические изменения: сущность, виды, особенности и необходимость проведения	25	1		3	0	0	0	0	0	0	0	21	Устный опрос	
Тема 2	Управление изменениями и	25	1		3	0	0	0	0	0	0	0	21	Реферат	

	Подготовка к проведению стратегических изменений и их планирование													
Тема 3	Механизм реализации изменений. Преодоление сопротивления	27	2			4	0	0	0	0	0	0	21	Тестирование
Тема 4	Управление процессом реализации стратегических изменений в спортивных организациях	27	2			4							21	Тестирование
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	Зачет
<b>Итого</b>		108	6	0	0	14	0	0	0	4	0	0	84	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед Зачетом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период сессий  
 СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.  
 СРэк – самостоятельная работа на подготовку к Зачету / Эзамену  
 СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

*Заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Стратегические изменения: сущность, виды, особенности и необходимость проведения	26	1		1	0	0	0	0	0	0	0	24	Устный опрос	
Тема 2	Подготовка к	26	1		1	0	0	0	0	0	0	0	24	Реферат	

	проведению стратегических изменений и их планирование													
Тема 3	Механизм реализации изменений. Преодоление сопротивления	26	1			1	0	0	0	0	0	0	24	Тестирование
Тема 4	Управление процессом реализации стратегических изменений в спортивных организациях	26	1			1							24	Тестирование
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0		0	4	0	0	0	Зачет
<b>Итого</b>		108	4	0	0	4	0		0	4	0	0	96	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед Зачетом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к Зачету / Экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Стратегические изменения: сущность, виды, особенности и необходимость проведения. УК-1.2, ПКс-5.1.**

Необходимость проведения стратегических изменений и источника их возникновения. Анализ методов и организационным возможностям управления изменениями. Источники организационных изменений.

Сущность, особенности стратегических изменений и их место в реализации стратегий. Основные особенности стратегических изменений. Матрица возможных результатов реализации стратегии. Разновидности стратегических изменений

Базовые модели стратегических изменений. Эволюционные и революционные изменения в рамках организационного развития. Кризисные ситуации.

#### **Тема 2. Подготовка к проведению стратегических изменений и их планирование. ПКс-5.2, ПКс-5.3.**

Цифровизация отрасли. Концепция цифровизации государственной системы подготовки и управления в сфере физической культуры и спорта Министерства спорта Российской Федерации. Цели и задачи. Анализ сложившейся ситуации. Целевое состояние.

Анализ подготовленности к стратегическим изменениям. Критерии оценки готовности к реализации стратегий в предприятии. Матрица определения успеха внедрения стратегий.

Подготовительная работа с персоналом, обучение персонала предприятия. Программа стратегических изменений. Корректировка программ реализации стратегических изменений.

#### **Тема 3. Механизм реализации изменений. Преодоление сопротивления. ПКс-6.1, ПКс-7.1.**

Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Традиционные и стратегические организационные структуры управления. Механизмы, содействующие приведению структуры в соответствие со стратегией. Ресурсное обеспечение реализации стратегических изменений. Социально-психологическая поддержка стратегических изменений.

Сопrotивление стратегическим изменениям: сущность, виды, формы сопротивления стратегическим изменениям. Классификация сопротивления стратегическим изменениям. Причины сопротивления стратегическим изменениям. Факторы, которые оказывают содействие преодолению сопротивления изменениям. Процесс управления сопротивлением. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Процедура управления сопротивлением стратегическим изменениям. Мероприятия по преодолению сопротивлений.

#### **Тема 4. Управление процессом реализации стратегических изменений в спортивных организациях. ПКс-7.2, ПКс-7.3.**

Сущность и формы стратегических изменений в спортивных организациях Реструктуризация как форма организационных изменений. Реорганизация в спортивных организациях и ее формы. Взаимосвязь общих стратегий развития организации и стратегических изменений. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста. Интеграционные процессы и изменения в спортивных организациях.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине РПД Б1.В.ДЭ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы)</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы

		выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> </ol>

		ответ	3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.
--	--	-------	---

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины РПД Б1.В.ДЭ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, реферат, тестирование.

**Тема 1. Стратегические изменения: сущность, виды, особенности и необходимость проведения. УК-1.2, ПКс-5.1.**

Вопросы для устного опроса:

1. Дайте определение понятия «стратегическое изменение» и объясните, чем оно отличается от понятий «нововведение» и «преобразование».

2. Назовите четыре основных типа стратегических изменений по степени радикальности и охвату организации. Кратко охарактеризуйте каждый.

3. В чём состоит необходимость проведения стратегических изменений? Назовите не менее трёх внешних и двух внутренних драйверов (побудительных причин).

4. Объясните, почему стратегические изменения являются «основным конструктивным содержанием любой стратегии» (С.А. Попов). Как они связаны с реализацией стратегии?

5. Чем эволюционная модель стратегических изменений отличается от революционной? Приведите пример ситуации, в которой каждая из них является предпочтительной.

6. Какие три ключевые задачи решаются в ходе реализации организационной стратегии через стратегические изменения?

7. Что такое «стратегический континуум» и как он описывает диапазон возможных стратегических изменений в организации?

8. Почему принудительное (волевое) внедрение стратегических изменений, даже при условии их объективной правильности, считается нежелательным и неэффективным?

9. По каким основаниям классифицируются организационные изменения? Назовите не менее трёх критериев классификации и соответствующих видов.

10. В чём состоит особенность стратегических изменений по сравнению с операционными (текущими) изменениями в организации? Почему управление стратегическими изменениями требует особых компетенций от менеджмента?

## **Тема 2. Подготовка к проведению стратегических изменений и их планирование. ПКс-5.2, ПКс-5.3.**

### Тематика рефератов:

1. Диагностика организационной готовности к стратегическим изменениям: методы, инструменты и критерии оценки.

2. Разработка плана стратегических изменений: этапы, содержание и типичные ошибки.

3. Роль стратегического анализа внешней и внутренней среды в подготовке организационных изменений

4. Стейкхолдерский анализ как инструмент подготовки к стратегическим изменениям.

5. Формирование команды стратегических изменений: состав, роли и принципы подбора участников.

6. Сценарное планирование как метод подготовки к неопределённости при реализации стратегических изменений.

7. Оценка ресурсного обеспечения стратегических изменений: финансовые, кадровые и временные ресурсы.

8. Коммуникационная стратегия как элемент подготовки к стратегическим изменениям.

9. Управление рисками стратегических изменений на этапе планирования: идентификация, оценка и способы минимизации.

10. Сравнительный анализ подходов к планированию стратегических изменений: методология «сверху вниз» и «снизу вверх».

### **Тема 3. Механизм реализации изменений. Преодоление сопротивления. ПКс-6.1, ПКс-7.1.**

#### Тестовые задания:

1. Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Текст задания:

Производственная компания внедряет новую ERP-систему. Руководство выбирает подход к преодолению сопротивления сотрудников. Какой показатель является наиболее релевантным для оценки эффективности управления сопротивлением изменениям на этапе реализации?

Варианты ответов:

1. Количество сотрудников, прошедших формальный инструктаж по охране труда

2. Доля сотрудников, активно использующих новую систему через 3 месяца после внедрения (User Adoption Rate)

3. Рост выручки компании за квартал внедрения

4. Снижение числа корпоративных мероприятий в период изменений

2. Задание закрытого типа на установление соответствия

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие между моделями/методами управления изменениями (список 1) и их характеристиками (список 2).

Текст задания:

Сопоставьте метод оценки инвестиций в цифровую трансформацию (А–Г) с его описанием (1–4).

Список 1 (Методы):	Список 2 (Характеристики):
А) Модель «размораживание–изменение–замораживание» (Курт Левин)	1. Индивидуально-ориентированная модель, описывающая пять последовательных этапов принятия
Б) 8-шаговая модель изменений	

<p>(Джон Коттер)  В) Модель ADKAR (Джефф Хайатт)  Г) Метод участия и вовлечённости (Коттер–Шлезингер)</p>	<p>изменений каждым сотрудником: осознание → желание → знания → способности → закрепление</p> <p>2. Трёхэтапная модель: сначала разрушаются устоявшиеся установки (размораживание), затем вводится новое поведение, после чего оно закрепляется как новая норма</p> <p>3. Включение потенциальных противников изменений в процесс планирования и реализации — снижает сопротивление через чувство причастности и ответственности</p> <p>4. Последовательность из восьми шагов: от создания ощущения срочности и формирования коалиции лидеров до закрепления изменений в корпоративной культуре</p>
---	---

3. Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов  
Инструкция: Прочитайте текст, выберите все правильные ответы (от 2 до 4).

Текст задания:

В ходе реализации стратегических изменений в организации (например, перехода на новую организационную структуру) могут применяться различные методы преодоления сопротивления персонала. Какие из перечисленных методов соответствуют лучшим практикам управления изменениями по Коттеру и Шлезингеру? Выберите верные варианты.

Варианты ответов:

1. Немедленное увольнение всех сотрудников, выражающих несогласие с изменениями
2. Обучение и предоставление информации: разъяснение логики и необходимости изменений через семинары и личные беседы
3. Вовлечение сотрудников в планирование изменений: включение потенциальных «противников» в рабочие группы
4. Сохранение полной информационной тишины — не сообщать о предстоящих изменениях до их полного внедрения

5. Переговоры и соглашения: достижение договорённостей с ключевыми группами сопротивления через компромисс

6. Стимулирование и поддержка: эмоциональная и ресурсная помощь сотрудникам в период адаптации

4. Задание закрытого типа на установление последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную последовательность этапов реализации стратегических изменений в организации согласно 8-шаговой модели Коттера.

Текст задания:

Расположите этапы механизма реализации стратегических изменений по модели Коттера в правильном порядке (от первого к последнему).

Варианты (буквы):

А) Закрепление изменений в корпоративной культуре и традициях организации

Б) Формирование ощущения срочности и безотлагательности изменений

В) Достижение краткосрочных «быстрых побед» и демонстрация первых результатов

Г) Создание коалиции лидеров изменений из представителей разных уровней

Д) Разработка стратегического видения и коммуникация его всем сотрудникам

Е) Устранение барьеров и расширение полномочий сотрудников для действий

5. Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа и обоснованием

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор.

Текст задания:

Торговая сеть «Меридиан» проводит стратегическое изменение: переход от централизованной к дивизиональной организационной структуре. Через два месяца после старта выявлено:

- Региональные директора саботируют передачу полномочий, опасаясь потери контроля над ресурсами
- Сотрудники бэк-офиса жалуются на неясность новых должностных обязанностей
- Команда проекта не получает достаточной поддержки от топ-

менеджмента.

Какая первоочерёдная мера в рамках механизма реализации изменений является наиболее эффективной для данной ситуации?

Варианты ответов:

1. Немедленно завершить проект реструктуризации и вернуться к прежней структуре
2. Ввести систему штрафов для сотрудников, не выполняющих новые регламенты
3. Сформировать коалицию лидеров изменений из числа топ-менеджеров и авторитетных региональных директоров; провести серию разъяснительных сессий для всех уровней персонала с чёткой демонстрацией преимуществ новой структуры
4. Передать управление изменениями внешним консультантам без участия внутренних сотрудников

#### **Тема 4. Управление процессом реализации стратегических изменений в спортивных организациях. ПКс-7.2, ПКс-7.3.**

Тестовые задания:

1. Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Текст задания:

Торговая компания реализует масштабную стратегическую трансформацию: переход от традиционной розницы к омниканальной модели. Через два месяца после старта руководство замечает, что менеджеры среднего звена продолжают работать по старым стандартам, несмотря на официально изданные приказы. Какой показатель является наиболее релевантным для оценки реального прогресса реализации стратегического изменения?

Варианты ответов:

1. Количество приказов и регламентов, подписанных генеральным директором
2. Число сотрудников, прошедших обучение по новым стандартам, и доля применяющих их в работе
3. Доля бизнес-процессов, фактически переведённых на новые стандарты (уровень операционализации изменений)
4. Объём бюджета, выделенного на проект трансформации

2. Задание закрытого типа на установление соответствия

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие между моделями и методологиями управления изменениями (Список 1) и их характеристиками (Список 2). Запишите пары буква–цифра

Текст задания:

Сопоставьте модель / методологию управления изменениями (А–Г) с её ключевой характеристикой (1–4).

Список 1 (Методы):	Список 2 (Характеристики):
А) Модель трёх стадий К. Левина Б) 8-шаговая модель Дж. Коттера В) Модель ADKAR (Дж. Хайатт) Г) Анализ поля сил (Force Field Analysis)	1. Индивидуально-ориентированная модель: пять последовательных шагов изменения поведения сотрудника — осведомлённость, желание, знания, способность, закрепление 2. Диагностический инструмент: выявление и сопоставление движущих сил изменений и сил сопротивления для определения результирующего вектора 3. Последовательность из восьми шагов, включающая создание ощущения срочности, формирование коалиции лидеров и закрепление изменений в корпоративной культуре 4. Трёхэтапный процесс: «размораживание» (дестабилизация статус-кво) → «движение» (внедрение новых практик) → «замораживание» (закрепление изменений)

3. Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов

Инструкция: Прочитайте текст, выберите все правильные ответы (от 2 до 4).

Текст задания:

При управлении процессом реализации стратегических изменений в организации менеджер сталкивается с сопротивлением персонала. Какие из перечисленных методов преодоления сопротивления изменениям являются эффективными и соответствуют лучшим практикам управления изменениями?

Выберите верные варианты.

Варианты ответов:

1. Форсированное внедрение изменений силовым методом — игнорировать все возражения и требовать немедленного исполнения под угрозой санкций

2. Вовлечение сотрудников в процесс планирования изменений: участие в рабочих группах, сбор обратной связи

3. Информирование и коммуникация: разъяснение причин, целей и выгод изменений для каждой группы стейкхолдеров

4. Включение авторитетных сотрудников («лидеров мнений») в роль агентов изменений

5. Замена всего персонала, проявляющего сопротивление, на новых сотрудников

6. Обучение и поддержка: тренинги, наставничество, обеспечение ресурсами для освоения новых практик

4. Задание закрытого типа на установление последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную последовательность этапов управления процессом реализации стратегических изменений в организации.

Текст задания:

Расположите этапы процесса реализации стратегических изменений в правильном порядке.

Варианты (буквы):

А) Закрепление изменений в корпоративной культуре, регламентах и системе мотивации («замораживание»)

Б) Диагностика готовности организации к изменениям: анализ поля сил, идентификация стейкхолдеров и их сопротивления

В) Непосредственная реализация изменений: внедрение новых процессов, обучение, работа с сопротивлением («движение»)

Г) «Размораживание»: формирование ощущения срочности, создание коалиции лидеров, разработка видения и стратегии изменений

Д) Мониторинг и оценка устойчивости изменений через KPI; пост-реализационный аудит и корректировка

5. Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа и обоснованием

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите

аргументы, обосновывающие выбор.

Текст задания:

Производственная компания реализует два стратегических изменения:

- Изменение А (переход на ERP-систему): единовременные затраты — 12 млн руб., ежегодная экономия операционных расходов — 3,0 млн руб. Срок реализации — 5 лет

- Изменение Б (реструктуризация отдела продаж): единовременные затраты — 5 млн руб., ежегодный прирост выручки — 1,4 млн руб. Срок реализации — 5 лет

При ограниченном бюджете, позволяющем реализовать только одно изменение, какое из них следует приоритизировать на основе NPV?

Варианты ответов:

1. Изменение А, так как абсолютный ежегодный эффект выше (3,0 млн > 1,4 млн руб.)

2. Изменение Б, так как его NPV (+0,307 млн руб.) положительный, тогда как NPV изменения А отрицателен (-0,627 млн руб.)

3. Оба изменения имеют одинаковую инвестиционную привлекательность

4. Недостаточно данных для принятия решения

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
--------------------------------	---	------------------------------------	---

КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ – 1.**

**Тема 1.**

Устный опрос.

**КТ – 2.**

**Тема 2.**

Реферат.

**КТ – 3.**

**Тема 3.**

Тестирование.

**КТ – 4.**

**Тема 4.**

Тестирование.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания устного опроса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота ответа	0-50	Степень раскрытия вопроса
Владение терминологией	0-30	Уместность использования специальных терминов

Сопровождение ответа примерами	0-20	Наглядность примеров
Итого максимально:	100	

### 2. Критерии оценивания реферата:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

### 3. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	0	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	25	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	50	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	75	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>

	100	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета**.

Зачет проводится в устной форме путем ответа на вопросы преподавателя.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### Вопросы для подготовки к зачету.

1. Место и значение изменений в деятельности предприятия
2. Природа, сущность и особенности изменений
3. Управление изменениями: понятие и содержание
4. Причины и источники изменений
5. Классификация изменений
6. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные
7. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные
8. Сферы проведения изменений
9. Модели изменений поведения человека и их характеристика
10. Модели управления организационными изменениями и их характеристика
11. Процесс управления изменениями и его этапы
12. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями
13. Организационная диагностика
14. Рабочие группы и команды в управлении изменениями
15. Разработка проекта изменений
16. Планирование изменений: содержание и особенности
17. Понятие и содержание механизма реализации изменений

18. Основные составляющие механизма реализации изменений
19. Ресурсно-компетентностная составляющая механизма реализации изменений
20. Организационная составляющая механизма реализации изменений
21. Социально-психологическая составляющая механизма реализации изменений
22. Управленческая составляющая механизма реализации изменений
23. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля"
24. Контроль осуществления изменений и реагирования
25. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития
26. Уровни, виды и формы сопротивления изменениям
27. Причины сопротивления изменениям
28. Методы преодоления сопротивления изменениям
29. Процедура управления сопротивлением изменениям
30. Классификация методов управления изменениями
31. Традиционные методы управления изменениями
32. Современные методы управления изменениями
33. Предельные подходы к управлению изменениями
34. Сущность и формы стратегических изменений в учреждениях здравоохранения
35. Реструктуризация как форма организационных изменений в учреждениях здравоохранения
36. Реорганизация в учреждениях здравоохранения и ее формы
37. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений
38. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста
39. Интеграционные процессы и изменения в спортивных организациях
40. Диверсификационные процессы и изменения в спортивных организациях.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.	Волейбольный клуб реализует стратегическую трансформацию — переход к процессной модели управления. Через 4 месяца после старта зафиксировано: текучесть административного персонала выросла с 14% до 33%, выполнение задач дорожной карты составляет лишь 41% при плановом показателе 75%. Какой KPI является наиболее релевантным для мониторинга эффективности реализации стратегических изменений?

		<p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или B).</p>	<p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество приказов и регламентов, подписанных генеральным директором за период трансформации</li> <li>2. Доля бизнес-процессов, фактически переведённых на новые стандарты работы (Change Adoption Rate)</li> <li>3. Объём бюджета, выделенного на проект трансформации</li> <li>4. Число сотрудников, формально зачисленных на обучение новым процессам</li> </ol> <p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква</p> <hr/> <p>При внедрении новой системы стратегического планирования в хоккейном клубе по методологии Scrum возникло сопротивление со стороны тренерского штаба. Тренеры отказываются участвовать в спринт-ревью, ссылаясь на перегруженность в период игрового сезона и непонимание ценности этих встреч. Какое действие в первую очередь должен предпринять Scrum Master в соответствии с принципами управления изменениями?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передать проблему на рассмотрение совету директоров и ввести обязательное участие приказом</li> <li>2. Исключить тренерский штаб из проекта трансформации и реализовывать изменения без их участия</li> <li>3. Адаптировать длину спринтов под игровой календарь, сократить формат ревью до 20 минут, включить старшего тренера в роль агента изменений и провести индивидуальную беседу о ценности трансформации</li> <li>4. Заменить Scrum на каскадную (Waterfall) модель управления проектом, чтобы усилить директивный контроль</li> </ol> <hr/> <p>Спортивная федерация рассматривает две стратегические инициативы по организационным изменениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Инициатива А (переход к процессной модели управления): затраты — 7 млн руб., ежегодный эффект — 2,0 млн руб. в течение 5 лет.</li> <li>• Инициатива Б (программа управления сопротивлением и обучения персонала): затраты — 3 млн руб., ежегодный эффект — 0,9 млн руб. в течение 5 лет. Ставка дисконтирования – 10%. При ограниченном бюджете, позволяющем реализовать только одну инициативу, какую следует выбрать?</li> </ul> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инициативу А, так как её NPV (+0,582 млн руб.) выше, чем NPV инициативы Б (+0,412 млн руб.)</li> <li>2. Инициативу Б, так как её срок окупаемости (3,3 года) меньше, чем у А (3,5 года)</li> <li>3. Ни одну — обе инициативы имеют слишком низкий абсолютный NPV для реализации</li> <li>4. Обе одновременно — NPV обеих положителен, бюджетные ограничения несущественны</li> </ol>
--	--	--	---

<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.  2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.  3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.  4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>Установите соответствие между методом / инструментом управления стратегическими изменениями (список А) и ее её ключевой характеристикой (список Б). Запишите пары буква–цифра (например, А1, Б2, В3, Г4). Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)</p> <table border="1" data-bbox="866 394 1461 1883"> <thead> <tr> <th data-bbox="866 394 1166 465">Список А (Методы / технологии):</th> <th data-bbox="1174 394 1461 465">Список Б (Применение):</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="866 465 1166 1883"> <p>А) Модель трёх стадий К. Левина  Б) 8-шаговая модель Дж. Коттера  В) Анализ поля сил (Force Field Analysis)  Г) Модель ADKAR (Дж. Хайатт)</p> </td> <td data-bbox="1174 465 1461 1883"> <p>1. Диагностический инструмент: выявление и сопоставление движущих сил и сил сопротивления для определения результирующего вектора трансформации  2. Индивидуально-ориентированная модель из пяти шагов изменения поведения сотрудника:  осведомлённость → желание → знания → способности → закрепление  3. Трёхэтапный процесс:  «размораживание» существующих практик → «движение» к новым стандартам → «замораживание» достигнутых изменений в культуре организации  4. Восемь последовательных шагов, включающих создание ощущения срочности, формирование коалиции лидеров и институционализацию изменений в корпоративной культуре</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Список А (Методы / технологии):	Список Б (Применение):	<p>А) Модель трёх стадий К. Левина  Б) 8-шаговая модель Дж. Коттера  В) Анализ поля сил (Force Field Analysis)  Г) Модель ADKAR (Дж. Хайатт)</p>	<p>1. Диагностический инструмент: выявление и сопоставление движущих сил и сил сопротивления для определения результирующего вектора трансформации  2. Индивидуально-ориентированная модель из пяти шагов изменения поведения сотрудника:  осведомлённость → желание → знания → способности → закрепление  3. Трёхэтапный процесс:  «размораживание» существующих практик → «движение» к новым стандартам → «замораживание» достигнутых изменений в культуре организации  4. Восемь последовательных шагов, включающих создание ощущения срочности, формирование коалиции лидеров и институционализацию изменений в корпоративной культуре</p>
Список А (Методы / технологии):	Список Б (Применение):						
<p>А) Модель трёх стадий К. Левина  Б) 8-шаговая модель Дж. Коттера  В) Анализ поля сил (Force Field Analysis)  Г) Модель ADKAR (Дж. Хайатт)</p>	<p>1. Диагностический инструмент: выявление и сопоставление движущих сил и сил сопротивления для определения результирующего вектора трансформации  2. Индивидуально-ориентированная модель из пяти шагов изменения поведения сотрудника:  осведомлённость → желание → знания → способности → закрепление  3. Трёхэтапный процесс:  «размораживание» существующих практик → «движение» к новым стандартам → «замораживание» достигнутых изменений в культуре организации  4. Восемь последовательных шагов, включающих создание ощущения срочности, формирование коалиции лидеров и институционализацию изменений в корпоративной культуре</p>						
			<p>Установите соответствие между типом / видом стратегического изменения в спортивной организации (список А) и его характеристикой (список Б). Запишите пары буква–цифра.</p>				

			<p>Список А (Модели / методологии):</p> <p>А) Перестройка организации  Б) Умеренное преобразование (адаптация)  В) Революционная трансформация  Г) Обычное (локальное) изменение</p>	<p>Список Б (Характеристики / применение):</p> <p>1. Быстрые масштабные изменения с полным демонтажем прежней структуры; применяется при угрозе выживанию организации или прорывных изменениях в отрасли  2. Корректировка отдельных процессов и систем в рамках существующей стратегии без смены организационной парадигмы; наиболее частый тип в практике  3. Фундаментальные изменения, затрагивающие миссию, базовые ценности и отраслевую принадлежность организации  4. Локальные модификации на уровне отдельных подразделений или операций, не влияющие на стратегическое направление и культуру организации</p>	
<p>Установите соответствие между финансовым показателем / методом оценки (список А) и его определением применительно к стратегическим инициативам в спортивной организации (список Б). Запишите пары буква–цифра.</p>			<p>Список А (Показатель / метод):</p> <p>А) ROI (Return on Investment)  Б) Дисконтированный срок окупаемости (DPP)  В) Анализ поля сил (Force Field Analysis) как управленческий инструмент  Г) NPV (Net Present</p>	<p>Список Б (Определение / расчет):</p> <p>1. Метод Период, за который дисконтированные денежные притоки от стратегической инициативы полностью покрывают первоначальные инвестиции с учётом стоимости капитала</p>	

			Value)	<p>2. Сумма дисконтированных денежных эффектов за вычетом первоначальных затрат; если значение больше нуля — стратегическая инициатива создаёт стоимость</p> <p>3. Отношение чистого эффекта (экономии затрат, прироста доходов) от стратегического изменения к совокупным затратам на его реализацию, выраженное в процентах</p> <p>4. Инструмент диагностики готовности организации к изменениям: выявление и количественная оценка факторов, способствующих и препятствующих трансформации</p>
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы)</p>	<p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов.</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы</p> <p>Вопрос: В спортивной организации реализуется масштабная стратегическая трансформация: переход от функциональной к процессной модели управления. Через 6 недель после старта выявлено сопротивление со стороны среднего звена управления. Какие из перечисленных методов преодоления сопротивления организационным изменениям являются эффективными и соответствуют лучшим практикам управления изменениями?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>1. Принудительное введение новых стандартов работы приказом без предварительного объяснения причин трансформации</p> <p>2. Включение авторитетных руководителей среднего звена в роль «агентов изменений» — участие в рабочих</p>	

		<p>выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>группах по проектированию новых процессов</p> <p>3. Проведение каскадных коммуникационных сессий «Зачем нам это нужно?» на всех уровнях организации с визуализацией дорожной карты изменений</p> <p>4. Увольнение всех сотрудников, не принявших трансформацию в течение первого месяца</p> <p>5. Организация «пилотных зон» изменений в одном подразделении с последующим тиражированием успешного опыта на всю организацию</p> <p>6. Введение системы материального и нематериального поощрения за освоение новых стандартов работы и вклад в реализацию изменений</p> <hr/> <p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов (например, 1, 3, 5).</p> <p>Вопрос: Спортивная федерация проводит диагностику организационной готовности к стратегическим изменениям перед запуском масштабной трансформации. Какие из перечисленных источников информации и инструментов используются для выявления стратегических проблем организации и оценки готовности к изменениям?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ поля сил (Force Field Analysis): выявление движущих сил и сил сопротивления изменениям</li> <li>2. Цвет логотипа федерации на официальном сайте</li> <li>3. Опросы персонала и интервью с ключевыми стейкхолдерами (карта заинтересованных сторон)</li> <li>4. Расписание домашних матчей на следующий сезон</li> <li>5. SWOT-анализ внутренней и внешней среды организации</li> <li>6. Данные HR о текучести кадров, уровне вовлечённости и удовлетворённости сотрудников</li> <li>7. Аудит степени выполнения задач предыдущей стратегической дорожной карты</li> </ol> <hr/> <p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов.</p> <p>Вопрос: Какие финансовые и нефинансовые показатели следует использовать для оценки эффективности стратегических изменений в спортивной организации (например, при переходе к процессной модели управления и реструктуризации кадрового состава)?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Занятое место в турнирной таблице по итогам сезона</li> <li>2. Чистая приведённая стоимость (NPV) стратегической инициативы</li> <li>3. Количество кубков на витрине в офисе клуба</li> </ol>
--	--	--	---

			<p>4. Внутренняя норма доходности (IRR) инициативы по отношению к стоимости капитала</p> <p>5. Change Adoption Rate — доля сотрудников, фактически применяющих новые стандарты работы</p> <p>6. Число публикаций о клубе в региональных СМИ</p> <p>7. ROI программы обучения и управления изменениями</p> <p>8. Снижение текучести кадров в период трансформации (Retention Rate)</p>
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</p>	<p>Установите правильную последовательность этапов разработки и реализации стратегии организационных изменений. Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности (например, А, Б, В, Г, Д).</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p> <p>Список этапов (буквы):</p> <p>А) Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников, принявших и распространяющих новые практики</p> <p>Б) Диагностика групп стейкхолдеров: выявление причин и форм сопротивления через опросы и карту заинтересованных сторон</p> <p>В) Разработка и реализация адресных мероприятий для каждой группы: обучение, упрощение процессов, пилотное тестирование</p> <p>Г) Оценка устойчивости изменений через 3–6 месяцев: замер Relapse Rate и Change Adoption Rate</p> <p>Д) Вовлечение авторитетных сотрудников в роль агентов изменений; создание «пилотной зоны» для безопасного освоения новых стандартов</p>
			<p>Установите правильную последовательность этапов финансового обоснования и оценки эффективности стратегической инициативы в спортивной организации (например, реструктуризации операционной модели клуба). Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список действий (буквы):</p> <p>А) Расчёт NPV, IRR и простого срока окупаемости; сравнение альтернатив</p> <p>Б) Формирование перечня затрат (единовременных и операционных) и прогнозируемых эффектов (экономия, прирост доходов)</p> <p>В) Идентификация стратегических проблем, бизнес-потребностей и целей инициативы</p> <p>Г) Утверждение бюджета инициативы советом директоров / уполномоченным органом</p> <p>Д) Пост-реализационный аудит: сравнение фактических финансовых и нефинансовых показателей с плановыми</p> <p>Е) Оценка рисков реализации и расчёт сценариев чувствительности (оптимистичный / базовый / пессимистичный)</p>
			Установите правильную последовательность этапов

			<p>планирования и оценки эффективности стратегического изменения в спортивной организации (например, внедрение системы динамического ценообразования). Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список этапов (буквы):</p> <p>А) Расчёт финансовых показателей эффективности стратегической инициативы: NPV, IRR, ROI программы изменений</p> <p>Б) Формирование перечня затрат на реализацию изменений (единовременные: обучение, реструктуризация, консалтинг; операционные: поддержка, мониторинг) и прогнозируемых эффектов (снижение текучести, рост производительности)</p> <p>В) Идентификация стратегических проблем организации и формулировка целей инициативы по изменениям (разрыв между текущим и желаемым состоянием)</p> <p>Г) Согласование и утверждение бюджета стратегической инициативы руководящим органом (советом директоров / правлением федерации)</p> <p>Д) Пост-реализационный аудит: сравнение фактических показателей реализации изменений с плановыми (Change Adoption Rate, Relapse Rate, финансовый эффект)</p> <p>Е) Оценка рисков реализации стратегических изменений и разработка сценариев (оптимистичный / базовый / пессимистичный) с учётом возможного сопротивления персонала</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора.</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p> <p>Текст задания:</p> <p>Спортивный клуб «Лидер» реализует стратегию организационных изменений, направленную на повышение устойчивости зрительской базы. Анализ данных за два сезона показал: доля абонементов снизилась с 55% до 40% от общего числа проданных билетов, при этом количество уникальных посетителей за сезон выросло на 10%. Какую стратегическую проблему в управлении изменениями наиболее вероятно отражают эти показатели?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение общего зрительского интереса к матчам клуба</li> <li>2. Падение лояльности постоянных болельщиков при росте числа «туристов» (разовых посетителей)</li> <li>3. Неэффективная работа билетной системы (технические сбои)</li> <li>4. Слишком низкие цены на билеты, привлекающие случайную аудиторию</li> </ol> <p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора.</p>

			<p>Текст задания:          Спортивная федерация внедряет новую цифровую платформу для управления волонтерами на крупном турнире. Это часть стратегической программы организационных изменений. Через две недели после старта пилота выявлено: волонтеры (80% из них – студенты) не используют мобильное приложение для отметки смен, предпочитая бумажные журналы. Руководитель проекта предлагает «обязать всех использовать приложение под угрозой отстранения от работы». Какой метод преодоления сопротивления изменениям будет наиболее эффективным в данной ситуации с точки зрения стратегического управления изменениями?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принуждение (санкции за неиспользование)</li> <li>2. Упрощение интерфейса и проведение коротких игровых тренингов перед сменами</li> <li>3. Замена всей команды волонтеров на другую</li> <li>4. Игнорирование проблемы, так как турнир скоро начнется</li> </ol> <p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора.</p> <p>Текст задания:          Спортивный клуб рассматривает стратегическое изменение в системе управления матч-днем: инвестиции в систему предиктивной аналитики для прогнозирования посещаемости и оптимизации работы персонала стадиона. Стоимость системы – 2 млн руб. Ежегодная экономия от оптимизации работы персонала – 0,6 млн руб., дополнительный доход от более точного планирования и динамического ценообразования – 0,4 млн руб. в год. Срок службы системы – 5 лет. Ставка дисконтирования – 12%.</p> <p>Какое утверждение о проекте стратегического изменения верно, если решение принимается на основе чистой приведенной стоимости (NPV)?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проект экономически нецелесообразен, так как срок окупаемости больше 5 лет</li> <li>2. Проект имеет положительную чистую приведенную стоимость (NPV) и может быть принят</li> <li>3. Проект следует отклонить, так как IRR меньше ставки дисконтирования</li> <li>4. Недостаточно данных для оценки, так как не учтены риски</li> </ol>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> </ol>	<p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ на вопросы. Используйте четкие формулировки, аргументируйте свои выводы.</p> <p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> </ol>

		<p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p> <p>Текст кейса:  Хоккейный клуб «Вымпел» реализует программу стратегических изменений, ориентированную на развитие отношений с болельщиками и цифровую трансформацию маркетинга. За последние 18 месяцев зафиксированы следующие тенденции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Средняя посещаемость домашних матчей снизилась на 12% (с 8 500 до 7 480 зрителей).</li> <li>• Доля болельщиков в возрасте 18–30 лет упала с 35% до 22%.</li> <li>• Количество просмотров матчей в официальном мобильном приложении выросло на 40%, но среднее время сессии сократилось с 25 до 12 минут.</li> <li>• Опросы показывают, что 68% зрителей не знают о программе лояльности клуба.</li> </ul> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выделите три стратегические проблемы управления изменениями на основе приведённых данных (например: потеря ключевого сегмента, слабая коммуникация программы лояльности, несоответствие цифрового продукта ожиданиям аудитории) и кратко обоснуйте каждую.</li> <li>2. Предложите три ключевых направления цифровой и организационной стратегии изменений клуба для решения этих проблем (например: перезапуск программы лояльности, ре-дизайн приложения под молодую аудиторию, омниканальная коммуникация).</li> <li>3. Для каждого направления укажите один измеримый KPI (конкретный показатель и целевое значение на 12–18 месяцев).</li> <li>4. Объясните, как предиктивная аналитика могла бы помочь предотвратить снижение посещаемости до его наступления (какие данные анализировать, какие сигналы раннего предупреждения использовать, как встроить аналитику в процесс принятия стратегических решений).</li> </ol> <p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ на вопросы.</p> <p>Текст кейса:  Вolleyбольный клуб «Старт» внедряет новую ERP-систему для управления экипировкой, логистикой и персоналом. Это ключевой элемент стратегического изменения операционной модели клуба. Проект ведётся по Scrum. Через месяц после старта возникли проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Администратор склада (стаж 20 лет) отказывается вносить данные в электронную картотеку, продолжает вести бумажные журналы.</li> <li>• Тренеры жалуются, что система «тормозит» при заказе инвентаря, и требуют вернуть старый порядок</li> </ul>
--	--	---	---

			<p>(заявки по email).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовый директор настаивает на добавлении новых отчётов в текущий спринт, игнорируя приоритеты Product Owner.</li> <li>• Команда разработки сообщает, что не успевает завершить запланированные задачи из-за постоянных изменений требований.</li> </ul> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выделите три группы стейкхолдеров с разными причинами сопротивления (например: «старожилы», тренерский штаб, финансовый блок / топ-менеджмент) и для каждой укажите конкретную причину (страх потери контроля, техническая неудовлетворённость, нарушение правил Scrum и т.п.).</li> <li>2. Предложите программу организационного развития из трёх шагов для преодоления сопротивления (например: диагностика и коммуникация, обучение и пилотные зоны, корректировка процессов и ролей).</li> <li>3. Как следует скорректировать ролевую модель Scrum в данном проекте с учётом спортивной специфики (игровой календарь, приоритеты тренеров, роль Product Owner и Scrum Master)?</li> <li>4. Предложите три метрики устойчивости изменений для оценки через 4 месяца после запуска ERP (например: доля операций, выполняемых в системе; коэффициент возврата к старым практикам; соблюдение спринт-планов)</li> </ol> <p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ. При расчетах покажите формулы и промежуточные результаты.</p> <p>Текст кейса:</p> <p>Баскетбольная лига планирует внедрить систему динамического ценообразования на билеты для всех клубов как часть стратегии трансформации управления доходами. Инвестиции в централизованную платформу – 15 млн руб. Ожидается, что средняя выручка с билета вырастет на 18% (с 800 до 944 руб.) при неизменной посещаемости (200 000 билетов в год). Ежегодные операционные затраты на поддержку системы – 2 млн руб. Срок службы системы – 5 лет. Ставка дисконтирования – 10%. Альтернативный вариант – не внедрять систему, оставить фиксированные цены.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассчитайте годовой дополнительный денежный поток от внедрения системы (до налогов), исходя из прироста выручки и дополнительных операционных затрат.</li> <li>2. Рассчитайте NPV проекта (покажите формулу, подстановку чисел и итоговый результат). На основе правила NPV (проект принят, если <math>NPV &gt; 0</math>) сделайте вывод, стоит ли реализовывать проект.</li> <li>3. Рассчитайте простой срок окупаемости (PB) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).</li> </ol>
--	--	--	--

			<p>4. Назовите три нефинансовых КРІ для оценки успеха системы (например: удовлетворённость болельщиков ценообразованием, коэффициент заполняемости трибун в низкоинтересных матчах, доля операций, проходящих через новую платформу).</p> <p>5. Опишите один ключевой риск проекта (например, негативная реакция болельщиков на цены, технические сбои) и предложите способ его минимизации (пилотирование, коммуникация, сценарные ограничения цены и т.д.).</p>
--	--	--	---

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы	0-19

поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
---	--

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение

материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основным этапом – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

При написании реферата по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада реферата от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение реферата включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная

- платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560367> (дата обращения: 07.08.2025).
2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560098> (дата обращения: 07.08.2025).
  3. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567508> (дата обращения: 07.08.2025).

## **7.2. Дополнительная литература**

4. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972> (дата обращения: 07.08.2025).
5. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972> (дата обращения: 07.08.2025).

## **7.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. РАСПОРЯЖЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ ОТ 24.11.2020 N 3081-Р (РЕД. ОТ 17.12.2024) <ОБ УТВЕРЖДЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА / КОНСУЛЬТАНТ ПЛЮС. – URL: [HTTPS://WWW.CONSU.../CONS\\_DOC\\_LAW\\_369118/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_369118/)

2. ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ ОТ 30.09.2021 N 1661 (РЕД. ОТ 15.11.2025) "ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ "РАЗВИТИЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА" И О ПРИЗНАНИИ УТРАТИВШИМИ СИЛУ НЕКОТОРЫХ АКТОВ И ОТДЕЛЬНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ НЕКОТОРЫХ АКТОВ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ" / КОНСУЛЬТАНТ ПЛЮС. – URL: [HTTPS://WWW.CONSU.../CONS/CGI/ONLINE.CGI?REQ=DOC&BASE=LAW&N=502629&DST=97#6Y3ZK4VUXIADKZ6Y1](https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=law&n=502629&dst=97#6Y3ZK4VUXIADKZ6Y1)

#### 8.4 Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/>

к следующим подписным электронным ресурсам:

##### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронная библиотечная система «IPRbooks» <https://www.iprbookshop.ru/>
- Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM» <https://znanium.com/catalog/books/theme>
- Электронная библиотечная система «Юрайт» <https://urait.ru/>
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

## Англоязычные ресурсы

- EBSCO Publishing – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.

- Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

## 8.5. Иные источники

### Журналы

1. Физкультура и спорт
2. Вестник спортивной науки
3. Учёные записки университета имени П. Ф. Лесгафта
4. Наука и спорт: современные тенденции

## 9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях

5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>