

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 22.07.2026 13:37:21
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Стратегический и операционный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года 6 месяца(-ев)

Объем:
в зачетных единицах: 3 з.е.
в академических часах: 108 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Трошина Е. П.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить основные аспекты управления изменениями;
- Изучить модели управления изменениям;
- Изучить особенности управления групповым поведением в процессе изменений и работу со сопротивлением;
- Научить диагностировать потребность в изменениях и выявлять бизнес-проблемы.;
- Освоить разработку и обоснование организационно-управленческих решений..

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

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях

Знать:

УК-1.2/Зн1 Знает понятие "системный подход"

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Умеет решать поставленные задачи

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Применяет системный подход для решения поставленных задач

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.1 Анализирует проблемы межкультурного взаимодействия

Знать:

УК-5.1/Зн1 Знает методы анализа проблем межкультурного взаимодействия

Уметь:

УК-5.1/Ум1 Умеет выявлять проблемы межкультурного взаимодействия

Владеть:

УК-5.1/Нв1 Анализирует проблемы межкультурного взаимодействия

УК-5.2 Учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Знать:

УК-5.2/Зн1 Знает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Уметь:

УК-5.2/Ум1 Умеет учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Владеть:

УК-5.2/Нв1 Учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

УК-6.2 Реализует приоритеты собственной деятельности и корректирует их в целях совершенствования

Знать:

УК-6.2/Зн1 Знает особенности собственной деятельности

Уметь:

УК-6.2/Ум1 Умеет расставлять приоритеты собственной деятельности

Владеть:

УК-6.2/Нв1 Реализует приоритеты собственной деятельности и корректирует их в целях совершенствования

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление изменениями» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 4. В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Методы и модели поддержки принятия решений (в профессиональной области), Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Управление внешнеэкономической деятельностью, Управление командами, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление внешнеэкономической деятельностью
УК-5 - Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия		
УК-5.1 Анализирует проблемы межкультурного взаимодействия	Управление внешнеэкономической деятельностью, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление внешнеэкономической деятельностью

УК-5.2 Учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Русский язык и культура речи, Русский язык как иностранный, Управление внешнеэкономической деятельностью, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление внешнеэкономической деятельностью
УК-6 - Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки		
УК-6.2 Реализует приоритеты собственной деятельности и корректирует их в целях совершенствования	Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Современные технологии управления персоналом, Управление внешнеэкономической деятельностью	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление внешнеэкономической деятельностью

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Четвертый семестр	108	3	12	12	0,15	77,85	Зачет
Всего	108	3	12	12	0,15	77,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основные аспекты управления изменениями	46,1	6	40
Тема 1.1. Основы управления изменениями	12,1	2	10
Тема 1.2. Психология изменений	12	2	10

Тема 1.3. Сопротивление изменениям	11	1	10
Тема 1.4. Физиология изменений	11	1	10
Раздел 2. Разработка и реализация проекта изменений	43,9	6	37,85
Тема 2.1. Восемь шагов модели изменений Коттера. Модель ADKAR и ее применение.	12,05	2	10
Тема 2.2. Команда и роли в управлении изменениями	12	2	10
Тема 2.3. Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями	11	1	10
Тема 2.4. Интеграция управления проектами и управления изменениями	8,85	1	7,85

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основные аспекты управления изменениями	Тестирование	Зачет
2	Разработка и реализация проекта изменений	Тестирование	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основные аспекты управления изменениями Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа Какой метод экономического анализа предполагает сопоставление показателей отчётного периода с данными прошлых периодов для выявления динамики? 1. Вертикальный анализ 2. Горизонтальный анализ 3. Факторный анализ		УК-1
	Ответ:	2	
2	Выберите один вариант ответа Для чего в современных организациях используют технологии больших данных (Big Data)? А) Чтобы хранить архивные документы компании в электронном виде. Б) Чтобы анализировать поведение туристов и персонализировать предложения. В) Чтобы заменить все системы бронирования на бумажные журналы.		УК-1
	Ответ:	Б	

3	Выберите один вариант ответа Что является ключевым принципом системного подхода? А) Рассмотрение объекта как набора независимых элементов. Б) Игнорирование внешних факторов, влияющих на систему. В) Анализ системы как единого целого с учётом взаимосвязей между элементами.		УК-1
	Ответ:	В	
4	Выберите один вариант ответа Интегральный критерий, который показывает потенциальную пользу решения для общества (его социальное воздействие) с учётом того, насколько вероятно, что эта польза будет достигнута на практике - это		УК-1
	Ответ:	социальная значимость решения	
5	Выберите один вариант ответа Производительность сотрудников, уровень принятия изменений, удовлетворённость клиентов при реализации изменения, окупаемость инвестиций (ROI) – это метрики управления		УК-1
	Ответ:	изменениями	
6	Выберите один вариант ответа Что такое социальное взаимодействие в процессе внедрения инноваций? 1. процесс общения и взаимовлияния индивидов в обществе. 2. только процесс обмена материальными благами 3. физическое пространство, занимаемое людьми 4. технические средства коммуникации		УК-5
	Ответ:	1	
7	Выберите один вариант ответа Группа людей, объединённых общей целью, задачей или бизнес-проблемой, работающих в проекте изменений совместно ради достижения определенных результатов – это: 1. синтез 2. фирма 3. единство 4. команда		УК-5
	Ответ:	4	
8	Выберите один вариант ответа Что понимается под термином «культурная дистанция» в контексте межкультурного взаимодействия? а) Физическое расстояние между странами, чьи культуры сравнивают. б) Степень различий между культурами, влияющая на сложность их взаимодействия. в) Временной промежуток, необходимый для полного усвоения чужой культуры.		УК-5
	Ответ:	Б	
9	Выберите один вариант ответа Что отражает модель культурных измерений Г. Хофстеде? а) Географическое распределение культурных групп по регионам мира. б) Набор параметров (например, дистанция власти, индивидуализм), описывающих различия между национальными культурами. в) Историческую динамику развития культур в зависимости от экономических циклов.		УК-5
	Ответ:	Б	
10	Выберите один вариант ответа Какой фактор чаще всего выступает основным барьером в межкультурных деловых переговорах? а) Различия в понимании формальных и неформальных норм общения, трактовке обязательств и сроков. б) Отсутствие современных средств связи для синхронной коммуникации. в) Разный уровень технической оснащённости переговорных площадок.		УК-5
	Ответ:	А	
11	Выберите один вариант ответа Какой инструмент наиболее подходит для расстановки приоритетов по критериям «важность» и «срочность»? а) Метод Дельфи. б) Матрица Эйзенхауэра. в) Диаграмма Исикавы.		УК-6
	Ответ:	б	
12	Выберите один вариант ответа Что помогает избежать систематического откладывания приоритетных задач? а) Рассчитывать на высокую мотивацию в будущем, не планируя промежуточные шаги. б) Декомпонировать крупные задачи на подзадачи и фиксировать короткие сроки для первых шагов. в) Игнорировать дедлайны, чтобы не создавать лишнего стресса.		УК-6
	Ответ:	б	

13	Выберите один вариант ответа Какой критерий лучше всего использовать при самооценке реализации приоритетов за неделю? а) Общее количество отработанных часов. б) Количество полученных благодарностей и положительных отзывов. в) Доля выполненных приоритетных задач и достижение целевых показателей по ним.		УК-6
	Ответ:	в	
14	Выберите один вариант ответа В чём заключается роль SMART-критериев при определении личных приоритетов? а) Они позволяют ставить максимально амбициозные цели без привязки к реальности. б) Они помогают формулировать приоритеты так, чтобы они были конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени. в) Они нужны только для командных целей, а личные приоритеты лучше определять интуитивно.		УК-6
	Ответ:	б	
15	Выберите один вариант ответа Что в первую очередь нужно сделать для определения приоритетов собственной деятельности? а) Сразу приступить к выполнению самых заметных задач. б) Сформулировать цели и соотнести задачи с ними, оценив доступные ресурсы и сроки. в) Дождаться указаний от руководителя по всем рабочим вопросам.		УК-6
	Ответ:	б	

2. Разработка и реализация проекта изменений Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Установите соответствие При планировании проекта изменений приходится работать с большим объемом информации. Соотнесите этап работы с информацией с характерной для него задачей: Этап: 1) Поиск информации 2) Критический анализ 3) Синтез информации Задача: А) Объединение данных из разных источников для получения целостной картины Б) Проверка достоверности, актуальности и релевантности найденных данных В) Определение ключевых источников данных и формулирование поисковых запросов		УК-1
	Ответ:	1 — В, 2 — Б, 3 — А.	
2	Установите соответствие Соотнесите метод работы с информацией и его основное назначение: Метод 1) SWOT-анализ 2) Метод «5 почему» 3) Матрица рисков Назначение А) Выявление причинно-следственных связей через последовательное задавание вопроса «почему» Б) Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для формирования стратегии В) Приоритизация рисков по вероятности и степени воздействия		УК-1
	Ответ:	1 — Б, 2 — А, 3 — В.	
3	Установите верную последовательность Установите правильную последовательность этапов системного анализа проблемы: А. Построение моделей, отображающих связь между целями, средствами и результатами. Б. Определение цели. В. Выявление средств или ресурсов. Г. Формулировка проблемы.		УК-1
	Ответ:	Г, Б, В, А.	

4	Установите верную последовательность Определите правильную последовательность этапов управления изменениями в организации по модели Курта Левина: А. «Заморозка» (получение результата и его оценка). Б. «Разморозка» (создание потребности в изменениях). В. «Изменение» (трансформация процессов, структуры и поведения).	УК-1
	Ответ: Б, В, А.	
5	Установите соответствие Соотнесите тип информации с критерием её оценки при критическом анализе: Тип информации 1) Статистические данные 2) Экспертное мнение 3) Внутренние отчёты организации Критерий оценки А) Оценка авторитетности эксперта, его опыта и потенциальной заинтересованности Б) Проверка наличия ссылок на источники, методологии сбора и репрезентативности выборки В) Анализ согласованности данных с другими источниками, проверка на наличие искажений или неполноты	УК-1
	Ответ: 1 — Б, 2 — А, 3 — В.	
6	Дайте верный ответ Целенаправленный процесс обнаружения и извлечения данных, которые соответствуют конкретной информационной потребности и помогают решить поставленную задачу - это	УК-1
	Ответ: поиск информации	
7	Дайте верный ответ Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий в процессе реализации изменений – это	УК-1
	Ответ: минимизация рисков	
8	Дайте верный ответ Подход к разработке обоснованных организационно-управленческих решений, основанный на сборе и глубоком анализе данных: финансовых отчётов, статистики, рыночных исследований, обратной связи от клиентов - это подход	УК-1
	Ответ: аналитический	
9	Дайте верный ответ Какие методы разработки организационно-управленческих решений подходят для стратегических и тактических задач, связанных с существенными изменениями?	УК-1
	Ответ: Программно-целевые	
10	Дайте верный ответ Систематическая оценка информации (текстов, данных, аргументов, решений) с целью определить её достоверность, обоснованность и полезность, выявить сильные и слабые стороны, а также отделить факты от мнений и предубеждений -	УК-1
	Ответ: критический анализ	
11	Установите соответствие Соотнесите понятие и его определение. Понятие: 1) Этноцентризм 2) Аккультурация 3) Культурная диффузия Определение: А) Процесс взаимного проникновения культурных элементов между разными культурами Б) Восприятие своей культуры как эталона, оценка других культур через её призму В) Изменение культурных моделей у индивидов или групп в результате контакта с другой культурой	УК-5
	Ответ: 1 — Б, 2 — В, 3 — А.	

12	Установите соответствие Соотнесите модель/инструмент анализа культуры и её основное назначение. Модель/инструмент: 1) Модель Г. Хофстеде 2) Модель Эдварда Холла (контекст культуры) 3) Кривая Кюблер-Росс Назначение: А) Анализ стадий эмоционального принятия изменений в межкультурной среде Б) Оценка параметров национальной культуры (дистанция власти, индивидуализм и др.) для прогнозирования поведения в деловой среде В) Разделение культур на высококонтекстные и низкоконтекстные, объяснение различий в способах передачи информации Ответ: 1 — Б, 2 — В, 3 — А.	УК-5
13	Установите соответствие Соотнесите стратегию управления межкультурным взаимодействием и её описание. Стратегия: 1) Адаптация 2) Стандартизация 3) Интеграция Описание: А) Полное игнорирование культурных различий, внедрение единых стандартов без учёта локального контекста Б) Признание культурных различий и корректировка управленческих практик под локальные особенности (например, разные форматы совещаний, стиль обратной связи) В) Создание гибридных практик, сочетающих лучшие элементы разных культур, формирование общей кросс-культурной нормы команды Ответ: 1 — Б, 2 — А, 3 — В.	УК-5
14	Установите верную последовательность Установите правильную последовательность действий менеджера при формировании кросс-культурной рабочей группы: А) Разработать правила коммуникации и фиксации договорённостей с учётом культурных особенностей (например, высоко- и низкоконтекстные культуры). Б) Провести первичный анализ культурных профилей участников (по Хофстеде, Холлу). В) Организовать установочную сессию с обсуждением различий, ожиданий и норм взаимодействия. Г) Определить роли и зоны ответственности, учитывая отношение к иерархии и принятию решений в разных культурах. Ответ: Б, Г, А, В.	УК-5
15	Установите верную последовательность Установите правильную последовательность шагов при подготовке к межкультурной деловой встрече с партнёрами из другой страны: А) Составить повестку и определить, какие решения планируется принять и в каком формате (консенсус, директивно и т. п.). Б) Изучить нормы делового этикета и особенности коммуникации в стране партнёра (например, роль невербальных сигналов, допустимый уровень прямоты). В) Подготовить материалы с учётом контекста культуры (больше деталей и примеров для высококонтекстных культур или лаконичные слайды для низкоконтекстных). Г) Назначить встречу, учитывая восприятие времени и предпочтительные форматы (личная встреча, видео, длительность). Ответ: Б, Г, В, А.	УК-5
16	Дайте верный ответ Процесс контактов и обмена между представителями разных культур, в ходе которого происходит взаимное влияние, восприятие и интерпретация ценностей, норм, моделей поведения и способов коммуникации - это Ответ: межкультурное взаимодействие	УК-5
17	Дайте верный ответ Исторически сложившаяся система ценностей, норм, убеждений, моделей поведения, знаний и артефактов, которая передаётся от поколения к поколению и определяет способ жизни и взаимодействия людей в определённой группе или обществе - это Ответ: культура	УК-5

18	Дайте верный ответ Процесс обмена информацией, смыслами и эмоциями между людьми или группами, в ходе которого отправитель передаёт сообщение получателю через определённый канал, а получатель его воспринимает, интерпретирует и (при наличии обратной связи) реагирует - это		УК-5
	Ответ:	коммуникация	
19	Дайте верный ответ Передача информации без слов: с помощью жестов, мимики, позы, взгляда, дистанции между собеседниками, интонации и других несловесных сигналов - это		УК-5
	Ответ:	невербальная коммуникация	
20	Дайте верный ответ Ценности, смыслы, этика, религия, философия - это всё составляющие культуры		УК-5
	Ответ:	духовной	
21	Установите соответствие Соотнесите инструмент планирования с его основной функцией в расстановке личных приоритетов. Инструмент: 1) Матрица Эйзенхауэра 2) SMART-критерии 3) WBS (Work Breakdown Structure) Функция: А) Декомпозиция большой цели на этапы и подзадачи с определением сроков и ответственных Б) Разделение задач по осям «важность» и «срочность» для выбора первоочередных действий В) Формулирование цели так, чтобы она была конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной по времени		УК-6
	Ответ:	1 — Б, 2 — В, 3 — А.	
22	Установите соответствие Соотнесите приём самосовершенствования с его целью. Приём: 1) Рефлексия по итогам недели 3) Ведение журнала задач и времени 2) Метод «5 почему» Цель: А) Осознание успехов и ошибок, выявление повторяющихся барьеров и точек роста Б) Поиск корневой причины проблемы или регулярного срыва сроков/задач В) Повышение прозрачности собственной загрузки, выявление «пожирателей времени» и неэффективных активностей		УК-6
	Ответ:	1 — А, 2 — Б, 3 — В.	
23	Установите соответствие Соотнесите ошибку в расстановке приоритетов с её типичным последствием в работе менеджера. Ошибка: 1) Подмена «важного» на «срочное» 2) Отсутствие буфера времени 3) Игнорирование личных ритмов продуктивности (пик/спад энергии) Последствие: А) Стратегические цели регулярно откладываются, фокус смещается на «тушение пожаров», снижается долгосрочная эффективность Б) При возникновении непредвиденных задач срываются сроки, растёт стресс и количество переносов, страдает качество решений В) Задачи, требующие высокой концентрации, выполняются в периоды низкой энергии, что увеличивает время на их выполнение и количество ошибок		УК-6
	Ответ:	1 — А, 2 — Б, 3 — В	

24	Установите верную последовательность Расположите этапы определения личных приоритетов в правильной последовательности. А) Оценить доступные ресурсы (время, компетенции, инструменты) и ограничения. Б) Сформулировать долгосрочные цели в соответствии с критериями SMART. В) Распределить задачи по приоритетам с помощью матрицы Эйзенхауэра. Г) Декомпозировать крупные цели на конкретные задачи и подзадачи.		УК-6
	Ответ:	Б, Г, А, В	
25	Установите верную последовательность Установите правильную последовательность действий при внедрении системы личной эффективности на месяц. А) Зафиксировать промежуточные результаты и скорректировать план на оставшиеся недели. Б) Выделить в календаре фиксированные временные блоки под приоритетные направления. В) Провести ретроспективу предыдущего месяца: что сработало, где были срывы, какие факторы мешали. Г) Определить 3–5 ключевых целей на месяц и декомпозировать их по неделям.		УК-6
	Ответ:	В, Г, Б, А.	
26	Дайте верный ответ Наиболее важные направления, задачи или цели, которым в конкретной ситуации отдают предпочтение и на которые в первую очередь выделяют ограниченные ресурсы (время, деньги, внимание, усилия) - это		УК-6
	Ответ:	приоритеты	
27	Дайте верный ответ Назовите инструмент приоритизации задач, который помогает распределить дела по четырём квадрантам на основе двух критериев: важности (насколько задача приближает к ключевым целям) и срочности (насколько быстро её нужно сделать).		УК-6
	Ответ:	Матрица Эйзенхауэра	
28	Дайте верный ответ Оценка человеком собственных качеств, способностей, действий и результатов деятельности - это		УК-6
	Ответ:	самооценка	
29	Дайте верный ответ Систематический анализ результатов, процессов и собственных действий за прошедший период (день, неделю, месяц, квартал, завершённый проект) - это оценка менеджера		УК-6
	Ответ:	ретроспективная	
30	Дайте верный ответ Системный подход к планированию, внедрению, контролю и закреплению изменений в организации так, чтобы переход из состояния «как есть» в состояние «как должно быть» происходил с минимальными потерями, устойчиво и с поддержкой со стороны людей - это		УК-6
	Ответ:	управление изменениями	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет четвертый семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте ответ на вопрос Одной из проблем социального взаимодействия при реализации проектов изменений практики называют «Неумение договариваться и находить компромисс». Участники проекта могут не понимать интересы друг друга и не принимать точку зрения других. Каким образом можно разрешить данную проблему?		УК-1
	Ответ:	1. проводить регулярные встречи и отладить процессы коммуникации. 2. обучить навыкам переговоров и ведения дискуссий. 3. сформировать общую цели и ценности. 4. создать атмосферу доверия и уважения	
2	Дайте ответ на вопрос Какой первый шаг в выявлении бизнес-проблемы?		УК-1
	Ответ:	Диагностика ситуации: сбор данных (KPI, отзывы клиентов, отчёты отделов), сравнение фактических показателей с целевыми, фиксация отклонений и их масштаба.	
3	Дайте ответ на вопрос Для определения необходимых изменений какие источники данных стоит задействовать, чтобы объективно выявить проблему в сервисе поддержки клиентов?		УК-1
	Ответ:	KPI (время ответа, доля решённых с первого обращения), записи разговоров и чатов, опросы, жалобы и обращения, наблюдения (тайный покупатель), интервью с операторами для выявления системных узких мест.	
4	Дайте ответ на вопрос Вам поручили определить по модели Белбина роли в команде, которая отвечает за проведение изменений в организации. При применении модели Белбина используют обычно комплексное тестирование по нескольким направлениям. По каким направлениям Вы будете проводить исследование людей в команде?		УК-1

	Ответ: Белбин в своих исследованиях выделил, что на выбор командной роли влияют три ключевых фактора: личностные особенности, интеллектуальные способности и мотивация. Именно их и нужно оценить, чтобы понять, как человек будет вести себя в процессе изменений. 1. Мотивация покажет, готов ли человек брать на себя роль лидера изменений. 2. Интеллект поможет выявить тех, кто сможет просчитать все риски и выстроить стратегию. 3. Личностные особенности укажут на стиль взаимодействия с командой и способы решения конфликтов.	
5	Дайте ответ на вопрос При проведении изменений важно осуществлять анализ информации о внешней среде организации. С помощью каких методов анализа можно оценить влияние внешней среды на организацию в целом и на проведение проекта изменений в частности? Ответ: Для оценки влияния внешней среды на организацию используют ряд аналитических методов — вот ключевые из них: PEST-анализ PESTEL-анализ. Анализ пяти сил Портера. SWOT-анализ. Анализ стейкхолдеров. Сценарное планирование. Мониторинг трендов и форсайт-сессии. Бенчмаркинг и анализ конкурентов. Эконометрическое и статистическое моделирование. Карты рисков и матрицы вероятности/воздействия	УК-1
6	Дайте ответ на вопрос Какие профессиональные задачи решает менеджер по управлению изменениями? Ответ: Профессиональные задачи менеджера по управлению изменениями: Выявление и формализация потребности в изменениях. Планирование изменений. Анализ влияния изменений на организацию и людей. Работа со стейкхолдерами. Построение и реализация коммуникационной стратегии. Снижение сопротивления и поддержка адаптации персонала. Организация обучения и развитие компетенций. Координация кросс-функциональных усилий и устранение барьеров. Управление пилотными внедрениями и масштабированием. Контроль реализации и мониторинг прогресса. Закрепление изменений в системе и культуре организации.	УК-1
7	Дайте ответ на вопрос Какой программный инструмент оптимален для расчёта NPV и анализа чувствительности сценариев изменений? Обоснуйте кратко. Ответ: MS Excel или Google Sheets: в них есть встроенные финансовые функции (ЧПС, ВСД), легко строить сценарии, таблицы подстановки и графики чувствительности.	УК-1
8	Дайте ответ на вопрос Какой тип анализа целесообразно провести перед запуском изменений, чтобы учесть внешние факторы? В чем его суть? Ответ: PEST-анализ. Это инструмент стратегического анализа, который помогает оценить влияние факторов внешней макросреды на организацию. Его используют, чтобы выявить возможности и угрозы, учесть тренды при планировании изменений и снизить риски управленческих решений. Аббревиатура PEST расшифровывается так: P — Political (политические). E — Economic (экономические). S — Social (социальные). T — Technological (технологические).	УК-1
9	Дайте ответ на вопрос Опишите алгоритм проведения PEST-анализа на практике Ответ: 1. Определяют горизонт планирования (1–3 года, 5 лет) и фокус анализа (отрасль, регион, конкретный проект). 2. Выписывают факторы по четырём (или более) блокам — лучше через мозговой штурм с экспертами. 3. Оценивают влияние каждого фактора на проект (например, по шкале 1–3) и вероятность его изменения (по шкале 1–5). 4. Считают приоритет: влияние × вероятность. Выделяют топ-факторы, по которым готовят меры реагирования (адаптация, мониторинг, план Б). 5. Оформляют результаты в виде матрицы или дашборда и используют как основу для сценариев и дорожных карт.	УК-1
10	Дайте ответ на вопрос Для чего менеджеру по изменениям нужен расчёт NPV при обосновании проекта, и какой программный инструмент для этого оптимален?	УК-1

	Ответ: NPV позволяет показать руководству не «стало удобнее», а сколько денег проект принесёт (или сэкономит) в сегодняшних рублях с учётом рисков и стоимости денег. Оптимальный инструмент — MS Excel. В нем удобно считать NPV, строить сценарии и выполнять анализ чувствительности (таблицы подстановки, графики «что-если»).	
11	Дайте ответ на вопрос Как системный подход и синтез информации помогают в решении задач управления изменениями? Ответ: Системный подход и синтез информации обеспечивают комплексное понимание организации и способствуют эффективному управлению изменениями за счёт: - Рассмотрения организации как единой системы. - Моделирования и анализа взаимосвязей. - Синтеза разнородной информации. - Итеративного улучшения решений.	УК-1
12	Дайте ответ на вопрос Почему важно работать с сопротивлением сотрудников при проведении изменений и как его можно снизить? Ответ: Сопротивление тормозит внедрение и может свести на нет усилия по трансформации; снизить его помогают прозрачная коммуникация, вовлечение людей в проектирование изменений, обучение, поддержка лидеров мнений и демонстрация личной выгоды от перемен.	УК-6
13	Дайте ответ на вопрос Какую роль играет коммуникация при проведении организационных изменений? Ответ: Коммуникация снижает неопределённость и тревожность, формирует понимание целей и пользы перемен, обеспечивает согласованность действий, даёт возможность обратной связи и помогает закреплять новые нормы через регулярное напоминание и примеры поведения лидеров.	УК-5
14	Дайте ответ на вопрос Одной из проблем социального взаимодействия при реализации проектов изменений практики называют «Неумение договариваться и находить компромисс». Участники проекта могут не понимать интересы друг друга и не принимать точку зрения других. Каким образом можно разрешить данную проблему? Ответ: 1. проводить регулярные встречи и отладить процессы коммуникации. 2. обучить навыкам переговоров и ведения дискуссий. 3. сформировать общую цели и ценности. 4. создать атмосферу доверия и уважения.	УК-5
15	Дайте ответ на вопрос Какие меры по управлению изменениями в организации способствуют повышению экологической безопасности на рабочем месте? Ответ: Для повышения экологической безопасности на рабочем месте через управление изменениями можно внедрить следующие меры: - Обучение и повышение квалификации сотрудников. - Пересмотр производственных процессов. - Внедрение системы экологического аудита. - Создание системы мониторинга и контроля. - Интеграция экологических KPI в систему управления.	УК-6
16	Дайте ответ на вопрос Раскройте содержание понятий «межкультурное взаимодействие» и «культурное разнообразие» применительно к управленческой практике. Ответ: Межкультурное взаимодействие — это процесс обмена информацией, координации действий и достижения совместных целей между представителями разных культур (национальных, профессиональных, организационных). Культурное разнообразие — различия в ценностях, нормах, моделях поведения, коммуникативных практиках и способах принятия решений, которые необходимо учитывать при планировании коммуникаций, распределении ролей и управлении сопротивлением. В управленческой практике игнорирование культурного разнообразия повышает риски недопонимания, срывов сроков и роста конфликтности.	УК-5
17	Дайте ответ на вопрос Перечислите и кратко охарактеризуйте основные параметры культурных различий по модели Г. Хофстеде, значимые для менеджера. Ответ: По модели Г. Хофстеде важны следующие параметры: дистанция власти (степень принятия иерархии), индивидуализм/коллективизм (приоритет личных или групповых целей), избегание неопределённости (отношение к рискам и регламентам), маскулинность/феминность (ориентация на результат или на отношения), долгосрочная/краткосрочная ориентация (горизонт планирования), сдержанность/потворство желаниям (нормы контроля эмоций и мотивации). Для менеджера эти параметры помогают прогнозировать стиль принятия решений, реакцию на изменения, ожидания по обратной связи и мотивацию сотрудников.	УК-5
18	Дайте ответ на вопрос Какие инструменты и методы позволяют диагностировать культурные особенности стейкхолдеров при запуске проекта изменений в международной команде?	УК-5

	Ответ: Для диагностики используют: анкетирование по шкалам Хофстеде/Холла (в адаптированной форме), интервью и фокус-группы с лидерами подразделений, анализ корпоративных практик (регламенты, стиль отчётов, нормы обратной связи), карты стейкхолдеров с оценкой влияния/интереса и культурных параметров, пилотные коммуникации с замером реакции. Дополнительно применяют пульс-опросы и анализ обращений в поддержку для выявления зон напряжения, связанных с культурными различиями.	
19	Дайте ответ на вопрос Приведите примеры типичных барьеров межкультурного взаимодействия в распределённых командах и предложите управленческие меры по их снижению. Ответ: Типичные барьеры: разный уровень владения общим языком (риск искажений), различия в нормах вежливости и критики (прямая обратная связь может восприниматься как агрессия), несовпадение ожиданий по иерархии (кто принимает решения), разное отношение к неопределённости и регламентам. Управленческие меры: единый язык и глоссарий терминов, письменные подтверждения договорённостей, адаптация стиля обратной связи (сначала признание вклада, затем улучшение), назначение «культурных посредников» или локальных лидеров изменений, обучение межкультурной коммуникации, фиксация правил эскалации и формата встреч.	УК-5
20	Дайте ответ на вопрос Объясните, каким образом учёт культурного разнообразия отражается в планировании коммуникаций проекта и в выборе каналов передачи информации. Ответ: Учёт культурного разнообразия проявляется в сегментации аудитории по культурным параметрам, адаптации тона и формата сообщений (более формальный/неформальный, письменный/устный), выборе каналов (почта, мессенджер, личная встреча) и частоты контактов. Например, для культур с высоким избеганием неопределённости готовят подробные инструкции и FAQ, для высококонтекстных — акцент на личные встречи и построение доверия, для монохронных — чёткие повестки и соблюдение тайминга. Каналы подбирают так, чтобы минимизировать искажения и обеспечить одинаковую доступность информации для всех групп.	УК-5
21	Дайте ответ на вопрос Раскройте содержание концепции «культурной дистанции» и поясните, как её оценка помогает при планировании международного проекта и расчёте рисков. Ответ: Культурная дистанция — это мера различий между культурами по ключевым параметрам (ценности, нормы, коммуникация, отношение к времени и власти). Её оценка помогает прогнозировать уровень недопонимания, длительность согласований и потребность в адаптации решений. В планировании проекта это учитывают через сценарный анализ (оптимистичный/реалистичный/пессимистичный), добавление буферного времени и бюджета на коммуникацию и обучение, а также через приоритизацию пилотных зон с меньшей культурной дистанцией для быстрого получения первых результатов.	УК-5
22	Дайте ответ на вопрос Объясните почему необходимо анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия? Ответ: Анализ и учёт культурного разнообразия в межкультурном взаимодействии необходим, потому что различия в ценностях, нормах и моделях поведения напрямую влияют на результативность совместной работы, сроки, бюджет и устойчивость изменений — а значит, и на экономические показатели проектов (вплоть до NPV). 1. Управленческие и операционные причины 2. Повышение скорости согласований. 3. Контроль сопротивления изменениям.	УК-5
23	Дайте ответ на вопрос Дайте описание процесса межкультурного взаимодействия Ответ: Межкультурное взаимодействие — это динамический процесс обмена информацией, согласования действий и достижения общих целей между представителями разных культур (национальных, организационных, профессиональных). Для менеджера по управлению изменениями - это не просто «общение с иностранцами», а управляемый процесс, где культурные различия — системный фактор риска и одновременно ресурс.	УК-5
24	Дайте ответ на вопрос Раскройте суть понятия «приоритет» в управленческой деятельности и объясните, почему для менеджера недостаточно ориентироваться только на срочность задач. Ответ: Приоритет — это задача или направление, обладающее наибольшей значимостью для достижения стратегических целей организации при ограниченности ресурсов. Ориентация только на срочность ведёт к доминированию «текучки» и игнорированию важных долгосрочных задач, таких как развитие команды или проработка рисков. Для сбалансированного управления применяют инструменты, разделяющие «срочное» и «важное», например, матрицу Эйзенхауэра.	УК-6
25	Дайте ответ на вопрос Опишите алгоритм определения приоритетов собственной деятельности менеджера с учётом ограничений по времени, ресурсам и целям.	УК-6

	Ответ: Сначала формулируют цели по критериям SMART и декомпозируют их на конкретные задачи, чтобы обеспечить измеримость и достижимость результатов. Затем оценивают доступные ресурсы и внешние ограничения, включая зависимости от смежных подразделений и сроки согласований. На этой основе задачи распределяют по приоритетам с помощью методов приоритизации (матрица Эйзенхауэра, ABC-анализ, принцип Парето) и фиксируют в календарном плане.	
26	Дайте ответ на вопрос Объясните, как принцип Парето (правило 80/20) может быть применён менеджером для расстановки приоритетов и повышения личной эффективности. Ответ: Принцип Парето предполагает, что 20 % усилий дают 80 % результата, поэтому менеджеру важно выявить наиболее значимые задачи, влияющие на ключевые показатели. Для этого составляют полный список дел и оценивают вклад каждой задачи в достижение целей, выделяя те, что обеспечивают максимальный эффект. После идентификации этих задач под них защищают время в календаре и минимизируют отвлекающие активности, чтобы не допустить вытеснения приоритетной работы рутинной.	УК-6
27	Дайте ответ на вопрос Перечислите основные методы самооценки продуктивности менеджера и объясните, какие управленческие решения можно принять на основе их результатов. Ответ: К основным методам относят ведение дневника продуктивности, еженедельные ретроспективы, чек-листы выполненных задач и применение техники «5 почему» для анализа срывов. Результаты позволяют выявить «пожирателей времени», оценить долю выполненных приоритетных задач и определить корневые причины отклонений. На этой базе принимают решения о делегировании, изменении правил коммуникации, защите временных слотов и внедрении новых практик.	УК-6
28	Дайте ответ на вопрос Объясните, каким образом матрица Эйзенхауэра помогает менеджеру сохранять фокус на стратегических задачах и предотвращать выгорание. Ответ: Матрица разделяет задачи по критериям важности и срочности, позволяя осознанно выделять время под квадрант «Важно, но не срочно», где находятся стратегические инициативы. Регулярное применение матрицы снижает количество «пожаров» за счёт заблаговременной проработки рисков и зависимостей. Кроме того, защита времени под приоритетные задачи и делегирование срочной рутины уменьшают перегрузку и риск выгорания.	УК-6
29	Дайте ответ на вопрос Объясните, как инструменты OKR и KPI интегрируются с процессами приоритизации и самооценки менеджера. Ответ: OKR задают стратегические цели и ключевые результаты, на основе которых менеджер формирует портфель приоритетных задач и оценивает их вклад в общий эффект. KPI служат метриками для регулярной самооценки: по ним отслеживают прогресс, сравнивают план и факт, фиксируют отклонения. Такая интеграция позволяет корректировать приоритеты в реальном времени, перераспределять ресурсы и демонстрировать измеримый вклад в бизнес-результаты.	УК-6
30	Дайте ответ на вопрос Опишите, каким образом менеджер может использовать метод «5 почему» при анализе срывов сроков и как это влияет на совершенствование его деятельности. Ответ: Метод «5 почему» помогает выйти на корневую причину срыва, последовательно задавая вопрос «почему?» к каждому ответу, вместо того чтобы останавливаться на поверхностных объяснениях. Например, если задача не выполнена, анализ может выявить не просто «не хватило времени», а системную проблему — отсутствие предварительного запроса данных или неучтённые зависимости. На основе выявленных причин менеджер корректирует процессы: закладывает буфер, вводит правила эскалации и улучшает планирование, снижая риск повторения проблемы.	УК-6
31	Дайте ответ на вопрос В чем суть деятельности менеджера по управлению изменениями? Ответ: Суть деятельности менеджера по управлению изменениями — в том, чтобы системно переводить организацию из текущего состояния в целевое, минимизируя риски, сопротивление и потери, и закреплять новые практики как устойчивую норму. Это не просто «внедрить новое», а обеспечить, чтобы люди научились работать иначе, процессы прижились, а бизнес-эффект (в том числе в терминах NPV и ROI) реально материализовался. Ключевые направления работы: - Стратегия и обоснование изменений. - Планирование и дорожная карта. - Работа со стейкхолдерами и коммуникация. - Обучение, поддержка и вовлечение. - Контроль, метрики и корректировки. - Закрепление (sustainability).	УК-6

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

Индикатор достижения компетенции: УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Индикатор достижения компетенции: УК-5.1 Анализирует проблемы межкультурного взаимодействия.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: УК-5.2 Учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
---------	----------------	-----------------

Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Индикатор достижения компетенции: УК-6.2 Реализует приоритеты собственной деятельности и корректирует их в целях совершенствования.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - Москва: Юрайт, 2026. - 284 с - 978-5-534-00490-8. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583130> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. - Москва: Юрайт, 2026. - 278 с - 978-5-534-02315-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583094> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 223 с - 978-5-534-14483-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588363> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. - Москва: Юрайт, 2026. - 409 с - 978-5-534-03111-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583779> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

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

Профессиональные базы данных

1. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

2. <https://bd.wciom.ru/> - Всероссийский центр социологических исследований (ВЦИОМ)

3. <https://www.isopm.ru> - Национальные стандарты по проектному управлению АНО «ЦОРПУ»

4. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»

5. <https://smarteka.com/> - Платформа по поиску и обмену лучшими управленческими практиками

Ресурсы «Интернет»

1. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»

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

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. МойОфис;
2. «Альт-Инвест Сумм» версия 9, 450 рабочих мест;
3. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ

Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения