

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института экономики, финансов и  
управления в АПК  
Гунько Юлия Александровна

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Б1.В.01.08 Управления изменениями**

38.03.02 Менеджмент

Управление бизнесом

бакалавр

очная

## 1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управления изменениями» являются формирование у студентов теоретических основ в сфере организационной деятельности, изучения технологий и методов проведения изменений в организации.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-2 Способен участвовать в разработке программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию	ПК-2.3 Способен принимать участие в стратегическом анализе, разработке стратегий организации	<b>знает</b> процесса стратегического анализа, разработки стратегий организации <b>умеет</b> осуществлять процесс стратегического анализа, разработки стратегий организации <b>владеет навыками</b> стратегического анализа, разработки стратегий организации
ПК-4 Способен применять навыки бизнес-планирования для создания и развития новых организаций, направлений деятельности и продуктов	ПК-4.1 Оценивает экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявляет новые рыночные возможности и формирует новые бизнес-модели	<b>знает</b> процесса выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей <b>умеет</b> осуществлять процесс выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей <b>владеет навыками</b> выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей
ПК-4 Способен применять навыки бизнес-планирования для создания и развития новых организаций, направлений деятельности и продуктов	ПК-4.2 Разрабатывает, обосновывает и реализовывает программы и проекты, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом	<b>знает</b> основы разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом <b>умеет</b> осуществлять процесс разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом <b>владеет навыками</b> разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом



1.	1 раздел. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ									
1.1.	Организация как объект изменений	8	6	2	4		6		Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2
1.2.	Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	8	6	2	4		6		Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2
1.3.	Закономерности и модели развития и жизненно-го цикла организаций	8	6	2	4		6	КТ 1	Контрольная работа	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2
1.4.	Концепции и модели управления организационными изменениями	8	6	2	4		6		Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2
1.5.	Концепции организационного развития	8	6	2	4		6		Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2
1.6.	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	8	6	2	4		6	КТ 2	Контрольная работа	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2
1.7.	Проектирование организационных изменений	8	6	2	4		6		Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2
1.8.	Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	8	6	2	4		6		Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2
1.9.	Реализация организационных изменений	8	6	2	4		6	КТ 3	Контрольная работа	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2
1.10.	Экзамен	8							Устный опрос	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2
	Промежуточная аттестация	Эк								
	Итого		144	18	36		54			
	Итого		144	18	36		54			

### 5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/ (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка
Организация как объект изменений	Модели организации. Типология организаций. Внутренние источники и концепции развития организации. Взаимодействие организации с внешней средой.	2/-
Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	Классификация организационных изменений. Основные принципы управления процессом изменений. Этапы процесса управления организационными изменениями. Области организационных изменений	2/-
Закономерности и модели развития и жизненно-го цикла организаций	Сущность, свойства и закономерности развития организации. Модели развития и жизненного цикла организаций. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента	2/2
Концепции и модели управления организационными изменениями	Модель изменений К. Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.	2/-
Концепции организационного развития	Концепция обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации	2/2
Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	Роль руководства и собственников организации в проведении изменений. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями. Управление знаниями и организационным обучением.	2/-
Проектирование организационных изменений	Значение и задачи организационного проектирования. Уровни исследования проектирования изменений. Этапы проектирования организационных перемен.	2/-
Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	Концепция «Шесть сигм». Всеобщее управление качеством	2/-
Реализация организационных изменений	Подходы к реализации организационных изменений. Принятие решений при осуществлении изменений. Подготовка и осуществление нововведения. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.	2/-
Итого		18

### 5.2.1. Семинарские (практические) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		вид	часы
Организация как объект изменений	Взаимодействие организации с внешней средой	Пр	4/-/4
Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	Основные принципы управления процессом изменений	Пр	4/-/4
Закономерности и модели развития и жизненно-го цикла организаций	Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента	Пр	3/-/3
Закономерности и модели развития и жизненно-го цикла организаций	Контрольная работа № 1	Пр	1/-/1
Концепции и модели управления организационными изменениями	Модель изменений К. Левина. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.	Пр	4/2/4
Концепции организационного развития	Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.	Пр	4/-/4
Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.	Пр	3/2/3
Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	Контрольная работа № 2	Пр	1/-/1
Проектирование организационных изменений	Значение и задачи организационного проектирования.	Пр	4/-/4
Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.	Пр	4/2/4
Реализация организационных изменений	Подходы к реализации организационных изменений	Пр	3/2/3
Реализация организационных	Контрольная работа № 3	Пр	1/-/1

изменений			
Итого			

### 5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

### 5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Темы и/или виды самостоятельной работы	Часы
Организация как объект изменений	6
Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	6
Закономерности и модели развития и жизненного цикла организаций	6
Концепции и модели управления организационными изменениями	6
Концепции организационного развития	6
Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	6
Проектирование организационных изменений	6
Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	6

Реализация организационных изменений	6
--------------------------------------	---

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управления изменениями» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Управления изменениями».
2. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управления изменениями».
3. Методические рекомендации по выполнению письменных работ (контрольная работа) (при наличии).
4. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения (при наличии)
5. Методические указания по выполнению курсовой работы (проекта) (при наличии).

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	метод. лит. (из п.8 РПД)
1	Организация как объект изменений. Организация как объект изменений	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.5	Л3.1
2	Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция. Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	Л1.1, Л1.4	Л2.1, Л2.2, Л2.5	Л3.1
3	Закономерности и модели развития и жизненно-го цикла организаций. Закономерности и модели развития и жизненно-го цикла организаций	Л1.1, Л1.2, Л1.4	Л2.1, Л2.2, Л2.5	Л3.1
4	Концепции и модели управления организационными изменениями. Концепции и модели управления организационными изменениями	Л1.1, Л1.4	Л2.1, Л2.2, Л2.4, Л2.5, Л2.6	Л3.1
5	Концепции организационного развития. Концепции организационного развития	Л1.1, Л1.2, Л1.4	Л2.1, Л2.2, Л2.4, Л2.5	Л3.1
6	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями. Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	Л1.1, Л1.2, Л1.4	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.5	Л3.1
7	Проектирование организационных изменений. Проектирование организационных изменений	Л1.1, Л1.2, Л1.4	Л2.1, Л2.2, Л2.4, Л2.5	Л3.1
8	Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений. Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	Л1.1, Л1.4	Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.5	Л3.1
9	Реализация организационных	Л1.1, Л1.2, Л1.4	Л2.1, Л2.2, Л2.3,	Л3.1

изменений. организационных изменений	Реализация		Л2.5	
---	------------	--	------	--

## 7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управления изменениями»

### 7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2		3		4	
		1	2	3	4	5	6	7	8
ПК-2.3:Способен принимать участие в стратегическом анализе, разработке стратегий организации	Бренд-менеджмент								x
	Оценка бизнеса							x	
	Преддипломная практика								x
	Стратегический менеджмент						x		
ПК-4.1:Оценивает экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявляет новые рыночные возможности и формирует новые бизнес-модели	Контроллинг							x	
	Корпоративная социальная ответственность								x
	Научно-исследовательская работа								x
ПК-4.2:Разрабатывает, обосновывает и реализовывает программы и проекты, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом	ESG модуль		x	x			x		x
	ESG-трансформация			x					
	Корпоративная социальная ответственность								x
	Оценка бизнеса							x	
	Преддипломная практика								x
	Управление качеством								x

### 7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Управления изменениями» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управления изменениями» проводится в виде Экзамен.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

## Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций	Максимальное количество баллов
8 семестр		
КТ 1	Контрольная работа	10
КТ 2	Контрольная работа	10
КТ 3	Контрольная работа	10
<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>		<b>30</b>
Посещение лекционных занятий		20
Посещение практических/лабораторных занятий		20
Результативность работы на практических/лабораторных занятиях		30
Итого		100

  

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижений компетенций	Максимальное количество баллов	Критерии оценки знаний студентов
8 семестр			
КТ 1	Контрольная работа	10	2 теоретических вопроса - по 3 балла каждый, 1 задача - 4 баллов
КТ 2	Контрольная работа	10	2 теоретических вопроса - по 3 балла каждый, 1 задача - 4 баллов
КТ 3	Контрольная работа	10	2 теоретических вопроса - по 3 балла каждый, 1 задача - 4 баллов

## Критерии и шкалы оценивания результатов обучения на промежуточной аттестации

При проведении итоговой аттестации «зачет» («дифференцированный зачет», «экзамен») преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачет») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет (дифференцированный зачет, экзамен) по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (зачет, дифференцированный зачет, экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче (зачета, дифференцированного зачета, экзамена) к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на (зачете, дифференцированном зачете, экзамене) и сумма баллов переводится в оценку.

## Критерии и шкалы оценивания ответа на экзамене

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 20 баллов:

Содержание билета	Количество баллов
Теоретический вопрос №1	до 7
Теоретический вопрос №2	до 7
Задача (оценка умений и	до 6
Итого	20

## Критерии оценки ответа на экзамене

Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)

7 баллов выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в

соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

5 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

3 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

2 балла дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

#### Оценивание задачи

6 баллов Задачи решены в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

5 баллов Задачи решены с небольшими недочетами.

4 балла Задачи решены с небольшими недочетами.

3 балла Задачи решены не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

2 балла Задачи решены не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

1 баллов Задачи решены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задачи не решены или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

#### Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся:

для экзамена:

- «отлично» – от 89 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «хорошо» – от 77 до 88 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 65 до 76 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки

работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 64 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий

### **7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Управления изменениями»**

Вопросы к экзамену:

1. Модели организации.
2. Типология организаций.
3. Внутренние источники и концепции развития организации.
4. Взаимодействие организации с внешней средой.
5. Классификация организационных изменений.
6. Основные принципы управления процессом изменений.
7. Этапы процесса управления организационными изменениями.
8. Области организационных изменений.
9. Система управления развитием организации.
10. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
11. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
12. Сущность, свойства и закономерности развития организации.
13. Модели развития и жизненного цикла организаций.
14. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента
15. Модель изменений К. Левина.
16. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
17. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.
18. Концепция обучающейся организации.
19. Индивидуальное и организационное обучение.
20. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Takeuchi.
21. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
22. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
23. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.
24. Управление знаниями и организационным обучением.
25. Понятие об организационной диагностике.
26. Методы организационного анализа.
27. Выбор метода диагностики и анализа при изменениях в организации.
28. Значение и задачи организационного проектирования.
29. Уровни исследования проектирования изменений.
30. Этапы проектирования организационных перемен.
31. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
32. Концепция «Шесть сигм».
33. Всеобщее управление качеством
34. Подходы к реализации организационных изменений.
35. Принятие решений при осуществлении изменений.
36. Подготовка и осуществление нововведения.
37. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.
38. Задачи контроля как функции управления.
39. Особенности контроля при управлении изменениями.
40. Оценка эффективности управления организационными изменениями.
41. Понятие, виды и предпосылки реструктуризации.
42. Подходы к реструктуризации управления компанией.
43. Методы и средства реструктуризации.

44. Основные этапы реструктуризации проекта.
45. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.
46. Управление с помощью процессов.
47. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
48. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
49. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
50. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
51. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
52. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
53. Логические уровни поведения людей.
54. Причины сопротивления изменениям.
55. Методы преодоления сопротивления изменениям.
56. Диагностика эффективности организационной культуры.
57. Изменения в организационной культуре.
58. Факторы, оказывающие влияние на изменение организационной культуры.
59. Формирование новой организационной культуры.
60. Поддержание организационной культуры.
61. Методы преодоления сопротивления изменениям.
62. Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
63. Анализ организационной структуры.
64. Условия проведения реструктуризации организации.
65. Этапы проведения реструктуризации.
66. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
67. Процессный подход в управлении организацией.
68. Этапы проведения реинжиниринга.
69. Методы проведения оптимизации бизнес-процессов.
70. Сущность и элементы организационной структуры.

#### Примерные темы рефератов

1. Модели организации.
2. Типология организаций.
3. Внутренние источники и концепции развития организации.
4. Взаимодействие организации с внешней средой.
1. Концепция обучающейся организации.
2. Индивидуальное и организационное обучение.
3. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
4. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
5. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
6. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.
7. Управление знаниями и организационным обучением.
8. 1. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
9. 2. Концепция «Шесть сигм».
10. 3. Всеобщее управление качеством

#### Примерная тематика курсовых работ

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений (на материалах...)
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений (на материалах...)
3. Особенности управления организационными изменениями (на материалах...)
4. Основные виды изменений в организациях (на материалах...)
5. Жизненный цикл организации и проблема изменений (на материалах...)
6. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам (на материалах...)
7. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений (на материалах...)
8. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям (на материалах...)

9. Изменения как основа организационного развития (на материалах...)
10. Методы и инструменты проведения организационных изменений (на материалах...)
11. Инновационный подход к организационному развитию (на материалах...)
12. Цели и стратегия организационных изменений (на материалах...)
13. Интерактивные коммуникации в процессе обновления (на материалах...)
14. Подготовка персонала к циклу организационных изменений (на материалах...)
15. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений (на материалах...)
16. Реинжиниринг в организации бизнеса (на материалах...)
17. Рыночная ориентация и фаза обновления в преобразовании бизнеса (на материалах...)
18. Информационные технологии как фактор организационных изменений (на материалах...)
19. Мотивация организационных изменений (на материалах...)
20. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений (на материалах...)
21. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса (на материалах...)
22. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации (на материалах...)
23. Особенности проектирования организации (на материалах...)
24. Создание команд как основа организационной адаптации (на материалах...)
25. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур (на материалах...)
26. Факторы и направления организационного развития (на материалах...)
27. Кризис как предпосылка организационного развития (на материалах...)
28. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений (на материалах...)
29. Постановка задачи на реорганизацию компании (на материалах...)
30. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений (на материалах...)
31. Разработка Положения об организационной структуре компании (на материалах...)
32. Сценарий реструктуризации управления компанией (на материалах...)
33. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией (на материалах...)

Контрольная точка № 1 (темы 1-3)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Внутренние источники и концепции развития организации.

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходимо лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций.

Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

Кейс-задача (оценка навыков) :

Выберите достаточно известную организацию и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

- Кратко дайте портрет любой организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)

- На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?

- Какова стратегия развития данной организации?

- О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? - -- Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?

- Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?

Контрольная точка № 2 (темы 4-6)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера

Практико-ориентированное задание (оценка умений)

Проектная потребность в ресурсе составляет 1500 единиц, стоимость подачи заказа 150 рублей/заказ, издержки хранения одной единицы = 45 рублей/год, время доставки 6 дней. Найдите оптимальный размер заказа, издержки, уровень повторного заказа, если срок реализации проекта составляет 150 дней.

Кейс-задача (оценка навыков)

Известно, что, согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

- 1) социализация – из неформализованного в неформализованное;
- 2) экстернализация – из неформализованного в формализованное;
- 3) комбинация – из формализованного в формализованное;
- 4) интернализация – из формализованного в неформализованное.

Социализация – процесс распространения знания и создания знания неформализованно-го, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая, подражая, практикуясь. Ключ к

восприятию неформализованного знания – опыт). Экстернализация – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде

метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами. Комбинация – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т. д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может породить новое знание.

Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях. Интернализация – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

Задание. Изучите содержание и особенности все способов создания организационного знания и приведите по 2-3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации: (1) социализация; (2) экстернализация; (3) комбинация; (4) интернализация.

Контрольная точка № 3 (темы 7-9)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Факторы неопределенности при осуществлении изменений.

Практико-ориентированное задание (оценка умений)

Для реализации промоушн-проекта необходимо 3000 образцов продукции. Затраты на хранение одного образца составляют 10 руб. В наличии имеется 1000 образцов. Ожидаемый срок расходования запаса составляет 25 дней, а срок реализации проекта – 75 дней. Определите оптимальный размер заказа, пороговый запас и количество поставок, необходимое для реализации проекта, если известно, что время поставки составляет 4 дня, а возможная задержка – 1 день. При этом затраты на поставку одного образца составляют 23 руб.

Кейс-задача (оценка навыков)

Кейс «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам» Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСП) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.

Вопросы для анализа

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

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

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### **основная**

Л1.1 Резник С. Д., Черниковская М. В. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации [Электронный ресурс]:учеб. пособие; ВО - Бакалавриат. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 210 с. – Режим доступа: <http://new.znaniyum.com/go.php?id=1066451>

Л1.2 Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 302 с. – Режим доступа: <https://znaniyum.com/catalog/document?id=432105>

Л1.3 Иванова Т. Ю., Куликова Е. В., Зайдуллина Ч. Н., Захарова Ю. Н., Иванов Н. Г., Куклев С. Е., Рожкова Е. В., Хаймурзина Н. З., Иванова Т. Ю. Управление изменениями [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва: КноРус, 2023. - 349 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/949871>

Л1.4 Алешникова В. И., Алешникова А. В. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва: Русайнс, 2022. - 95 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/944846>

### **дополнительная**

Л2.1 Элияшева М. И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]:учеб. пособие; ВО - Бакалавриат. - Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017. - 88 с. – Режим доступа: <http://new.znaniyum.com/go.php?id=1032071>

Л2.2 Резник С. Д., Алмастьян Н. А., Анискин Ю. П., Герасимов Б. Н. Управление изменениями в современных компаниях [Электронный ресурс]:моногр.. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 263 с. – Режим доступа: <http://new.znaniyum.com/go.php?id=1065610>

Л2.3 Кожевина О. В., Салиенко Н. В. Стратегическое управление изменениями [Электронный ресурс]:учебник ; ВО - Бакалавриат. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 464 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=391860>

Л2.4 Кожевина О. В. Управление изменениями [Электронный ресурс]:учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Аспирантура. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 304 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=399311>

Л2.5 Резник С. Д., Черниковская М. В. Управление изменениями [Электронный ресурс]:учебник ; ВО - Бакалавриат. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 379 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=399960>

Л2.6 сост.: А. В. Назаренко, О. М. Лисова, С. В. Левушкина, И. А. Семко, Л. А. Алтухова ; Ставропольский ГАУ Управление изменениями:учеб. пособие. - Ставрополь, 2019. - 945 КБ

б) Методические материалы, разработанные преподавателями кафедры по дисциплине, в соответствии с профилем ОП.

Л3.1 Бабкина О. Н. Управление изменениями:рабочая тетр.. - Ставрополь: АГРУС, 2018. - 605 КБ

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

№	Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
1	Электронный журнал "Управление изменениями в компании"	<a href="https://www.markus.spb.ru/about/">https://www.markus.spb.ru/about/</a>
2	Вестник «Управление изменениями»	<a href="http://ibcm.biz/вестник-управление-изменениями/">http://ibcm.biz/вестник-управление-изменениями/</a>
3	Шесть шагов для построения успешного процесса управления изменениями	<a href="https://asana.com/ru/resources/change-management-process">https://asana.com/ru/resources/change-management-process</a>
4	Управление изменениями	<a href="https://lectera.com/info/ru/articles/upravlenie-izmeneniyami">https://lectera.com/info/ru/articles/upravlenie-izmeneniyami</a>
5	Подробное руководство по управлению изменениями	<a href="https://www.manageengine.com/ru/service-desk/itil-change-management/what-is-change-management.html">https://www.manageengine.com/ru/service-desk/itil-change-management/what-is-change-management.html</a>

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Специфика изучения дисциплины «Управление изменениями» обусловлена формой обучения студентов, ее местом в подготовке бакалавра и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в ауди-торной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа студента.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;
- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;

- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и заочной формы

является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,
- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,
- официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

Экзамен по дисциплине «Управление изменениями» как форма контроля представляет собой форму периодической отчетности студента, определяемые учебным планом подготовки по направлению 38.03.02 - Менеджмент. Экзамен по дисциплине служит для оценки работы студента в течение семестра и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

Требования к организации подготовки к экзамену те же, что и при занятиях в течение семестра, но соблюдаться они должны более строго. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах студент должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Успешный ответ на вопрос по дисциплине предполагает процесс продумывания логики изложения материала по каждому вопросу, запоминание примеров.

При подготовке к экзамену у студента должен быть учебник или конспект лекций, прочитанные по указанию преподавателя в течение семестра.

Советы студенту:

1. распределите предложенные вопросы для собеседования по разделам и темам курса;
2. выясните наличие теоретических источников (конспект лекций, хрестоматия, учебники и др.);
3. при чтении материала выделяйте основные понятия и определения и записывайте их;
4. выделите опорные понятия, это даст возможность систематизировать представления по дисциплине и лучше подготовиться к экзамену.

В процессе освоения дисциплины преподавателем осуществляется рейтинг-контроль, который включает ответы на семинарских занятиях, написание рефератов, выполнение контрольных заданий, результаты промежуточных тестов, посещаемость занятий. Все компоненты находят свое отражение и оценку в рейтинговой оценке студента и в итоге суммируются. На основании общей суммы выводится оценка, которая служит основанием для допуска к экзамену.

Экзамен может быть получен автоматически при условии выполнения и своевременной выполнения всех практических и самостоятельных заданий, систематической и плодотворной работы на семинарских и аудиторных занятиях.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).**

### *11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения*

1. Microsoft Windows Server STDCORE AllLngLicense/Software AssurancePack Academic OLV 16Licenses LevelE AdditionalProduct CoreLic 1Year - Серверная операционная система

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

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

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номер аудитории	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения занятий всех типов (в т.ч. лекционного, семинарского, практической подготовки обучающихся), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Э-160	Специализированная мебель на 180 посадочных мест, персональный компьютер – 1 шт., проектор Panasonic EX620 X6A – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 690 – 1 шт., трибуна для лектора – 1 шт., микрофон – 1 шт., мониторы - 3 шт., плазменная панель - 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
		Э-169	Оснащение: рабочее место преподавателя, 32 посадочных места, рабочие места для обучающихся, монитор Philips, проектор Lg, системный блок, 14 моноблоков, выход в интернет и корпоративную сеть университета.
2	Помещение для самостоятельной работы обучающихся, подтверждающее наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования		
		Читальный зал научной библиотеки	Специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1 шт., принтер – 1 шт., цветной принтер – 1 шт., копировальный аппарат – 1 шт., сканер – 1 шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.

### 13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Управления изменениями» составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970).

Автор (ы)

\_\_\_\_\_ доц. КМиУР, кэн Грудина Ольга Николаевна

Рецензенты

\_\_\_\_\_ доц. КМиУР, кэн Звягинцева Ольга Сергеевна

\_\_\_\_\_ доц. КМиУР, кэн Запорожец Дмитрий Васильевич

Рабочая программа дисциплины «Управления изменениями» рассмотрена на заседании Кафедра менеджмента и устойчивого развития территорий протокол № 22 от 25.03.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Звягинцева Ольга Сергеевна

Рабочая программа дисциплины «Управления изменениями» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Институт экономики, финансов и управления в АПК протокол № 2 от 22.04.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Руководитель ОП \_\_\_\_\_