

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет информационных технологий, экономики и управления

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета  
информационных технологий,  
экономики и управления  
\_\_\_\_\_ /И.А. Рычка /  
«31» января 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Управление изменениями»**

направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
(уровень магистратуры)

направленность (профиль):  
«Производственный менеджмент предприятий рыбохозяйственного комплекса»

Петропавловск-Камчатский,  
2024

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Составитель рабочей программы  
доцент кафедры «Экономика и  
менеджмент», к.полит.н.



А.О. Шуликов

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Экономика и менеджмент»  
22.01.2024, протокол № 6

Зав. кафедрой «Экономика и  
менеджмент», к. э. н., доцент



Ю.С. Морозова

«22» января 2024 г.

## 1 Цели и задачи учебной дисциплины

Целью дисциплины «Управление изменениями» является формирование у студентов систематизированных знаний, касающихся проектирования и управления изменениями, а также навыков принятия управленческих решений, связанных с изменениями, обусловленных тем что в настоящее время управление организацией происходит в условиях быстрых изменений деловой среды, которые могут приобретать непредсказуемый характер.

Основные задачи дисциплины «Управление изменениями»:

- ознакомить с основными понятиями менеджмента изменений;
- сформировать знания, связанные с методологическими, теоретическими и методическими аспектами менеджмента изменений;
- дать представление о методах диагностики изменений на этапах жизненного цикла организаций;
- научить анализировать причины сопротивления изменениям и ознакомить с подходами к преодолению сопротивлений;
- сформировать навыки анализа методов и механизмов организационных изменений на основе системного подхода.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенции:

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице.

Таблица - Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
УК -2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД-1 <sub>УК-2</sub> . Умеет разрабатывать концепцию проекта. ИД-2 <sub>УК-2</sub> . Владеет навыками реализации проекта на всех этапах жизненного цикла.	<b>Знать:</b>	3(УК-2)1
			- основы теории управления изменениями и её отличительные черты;	3(УК-2)2
			- базовые категории и понятия, характеризующие процесс управления изменениями;	3(УК-2)3
			- методологию исследования систем и механизмы управления, специфику её применения в условиях динамично меняющейся среды;	3(УК-2)4
			- принципы и методы реализации эффективной стратегии управления изменениями;	3(УК-2)5

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
			- технологию и модели управления организационными изменениями	
			<b>Уметь:</b> - применять на практике объективные законы развития, принципы и методы научного управления организацией; - определять перспективные	У(УК-2)1 У(УК-2)2
			направления развития; - оптимизировать процессы и функции системы управления; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; - принимать управленческие решения, связанные с реализацией стратегией организационного развития; - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность.	У(УК-2)3 У(УК-2)4 У(УК-2)5 У(УК-2)6
			<b>Владеть:</b> - методами управления изменениями.	В(УК-2)1

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Управление изменениями» является дисциплиной, формируемой участниками образовательных отношений в структуре образовательной программы. Знания, умения и навыки, полученные студентами в ходе изучения дисциплины «Производственный менеджмент» необходимы для прохождения производственной практики (научно-исследовательской работы), преддипломной практики, а также для подготовки выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

## 4 Содержание дисциплины

### 4.1 Тематический план дисциплины

Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические)	Лабораторные работы			
Тема 1. Необходимость изменений в организациях	24	4	2	2		20	Дискуссия, КС, тест	
Тема 2. Организационное развитие организации	24	4	2	2		20	Дискуссия, решение задач, тест	
Тема 3. «Внедрение изменений силами сотрудников организации»	23	3	1	2		20	Дискуссия, КС, тест	
Тема 4. «Сопротивление изменениям»	23	3	1	2		20	Дискуссия,	
Тема 5. «Преодоление сопротивления изменениям»	23	2	1	1		21	КС, тест, решение задач	
Тема 6. «Механизмы проведение реорганизации»	23	2	1	1		21	Тест, решение задач	
Дифференцированный зачет	4							4
<b>Всего</b>	<b>144/4</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>10</b>		<b>122</b>		<b>4</b>

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Необходимость изменений в организациях

#### *Лекция*

Рутинная, время и неопределённость в стратегиях управления изменениями. Совокупность бизнес-процессов, формирующих стереотипы поведения персонала. Факторы, способствующие ухудшению рутинных процессов в организации. Понятие «Менеджмента изменений». Понятие и предпосылки изменений: «Кризис ликвидности», «Кризис успеха» и «Стратегический кризис». Подходы к управлению изменениями: «Организационное развитие» и «Хозяйственный реинжиниринг». Сопоставление подходов. Идея дифференцированного и интегрированного управления изменениями. Виды реакций организации на внешние изменения: активная политика управления и реактивная политика управления. Основные этапы программы по управлению изменениями: диагностика, планирование, внедрение. Развитие изменений во времени. Реорганизация культуры и системы целей - формальные системы и структуры – стратегия. Контроль изменений и неопределённость. Подходы к понятию организационное развитие. Сфера применения методики организационного развития. Особенности организационного развития. Алгоритм реализации организационного развития. Принципы организационного развития.

*Основные понятия темы:* рутинные процессы, функция управления, бизнес-процесс, кризис, реинжиниринг, стратегия изменений.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные факторы, приводящие к изменениям в организациях.
2. Сформулируйте основные причины изменений в современных организациях.
3. Назовите основные признаки классификации изменений в организациях.
4. Перечислите виды кризисов, с которыми сталкивается организация.
5. Раскройте сущность эволюционной модели изменений.
6. Раскройте сущность революционной модели изменений.
7. Укажите факторы, определяющие выбор модели изменений.
8. Раскройте основные подходы к понятию организационное развитие.
9. Назовите основные принципы организационного развития

#### *Практическое занятие*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Роль изменений в общей концепции управления развитием организаций.
2. Проблемы управления организационными изменениями.
3. Взаимосвязь понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие».
4. Воздействие рынка на характер организационного развития.
5. Программно-целевой подход к управлению изменениями;
6. Принципы управления организационными изменениями;
7. Функции управления организационными изменениями и их оптимизация; 8. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями.

#### *Практические задания:*

1. Заполните таблицу, раскрыв сущность и рациональные сферы использования политики изменений.

## 2. Тестирование.

*Литература:* [1, С. 25-31]; [4]; [6]; [7]; [9]

## **Тема 2. Организационное развитие организации**

### *Лекция*

Подходы к понятию организационное развитие. Сфера применения методики организационного развития. Особенности организационного развития. Алгоритм реализации организационного развития. Принципы организационного развития. Способы определения направления развития организаций: механический рост; определение направления развития с помощью экспертных методов; определение направления развития с помощью научно обоснованных методов. Модели организационного управления: И. Адизес: "Теория жизненных циклов организации"; Л. Грейнер: "Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции". Анализ моделей развития организаций. Критерии определения стадии развития организации. Особенности организаций, находящихся на разных стадиях своего развития.

*Основные понятия темы:* организационное развитие, модели организационного развития, этапы жизненного цикла организации.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте термин «организационное развитие».
2. Приведите основные этапы эволюции термина «организационное развитие».
3. Назовите основные цели организационного развития.
4. Перечислите основные особенности организационного развития.
5. Раскройте сущность моделей организационного развития.
6. Укажите специфику модели И. Адизеса.
7. Охарактеризуйте модель Л. Грейнера.
8. Приведите основные способы определения развития организации.
9. Назовите основные затраты, которые несет организация на свое развитие. 10. Укажите критерии, характеризующие уровень развития организации.

### *Практическое занятие:*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Виды изменений и их причины;
2. Политика изменений;
3. Модели управления изменениями;
4. Принятие решений при управлении изменениями в организации.

#### *Практические задания:*

1. Сформулируйте и укажите в таблице условия рационального управления организационными изменениями по этапам жизненного цикла организации.

2. Тестирование.

*Литература:* [1, С. 42-71]; [2]; [4]; [6]; [7]; [9]

## **Тема 3. «Внедрение изменений силами сотрудников организации»**

### *Лекция*

Понятие «насильственное» внедрение организационных изменений. Диагностика организации. Процесс внедрения изменений. Приемы и методы «мягкого» внедрения изменений. Основные этапы процесса внедрения изменений в организации. Приемы и методы внедрения изменений Опасности

и сложности при «мягком» внедрении изменений. Контроль промежуточных итогов при «мягком» внедрении изменений.

*Основные понятия темы:* «насильственное» изменение, «мягкое изменение» «пилотный эксперимент» положительное и отрицательное стимулирование, интерация, глубинное интервью.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение «мягкому» внедрению изменений.
2. Назовите основные цели и методы диагностики организации.
3. Раскройте основные этапы проведения изменений.
4. Перечислите основные причины, по которым линейные руководители сопротивляются программам изменений.
5. Раскройте основные приемы и методы внедрения изменений.
6. Назовите основные сложности при проведении изменений.

*Практическое занятие*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Источники перемен на малых и средних предприятиях.
2. Принятие управленческих решений о проведении изменений.
3. Функциональные зоны малых и средних предприятий подвергающиеся изменениям.
4. Основные проблемы при внедрении изменений в малые и средние предприятия.
5. Влияние отраслевых особенностей на процесс проведения изменений.
6. Влияние времени существования предприятия на процесс внедрения изменений.

*Практические задания:*

1. Заполните таблицу, указав особенности реализации коммуникаций по этапам жизненного цикла организации.
2. Тестирование

*Литература:* [1, С. 72-78]; [4]; [6]; [7]; [9]

#### **Тема 4. «Сопротивление изменениям»**

*Лекции*

Уровни сопротивления: индивидуальные сопротивления; групповые сопротивления; системное сопротивление. Формы сопротивления: отрицание; индифферентность; демонстрация некомпетентности; скептицизм; запрос подтверждения квалификации или мотивации руководителей проектов изменений; пессимизм; нетерпение. Причины сопротивления: ощущение бесконтрольности ситуации; стремление сохранить то, что ценно; угроза авторитету, статусу и автономии; недопонимание предъявляемых требований; конфликт интересов; борьба за власть; интерпретация противостояния исключительно как неповиновения; недоверие; проблемы в масштабе организации в целом. Основные свойства сопротивления: прямое и активное или непрямое и пассивное; гибкое либо жесткое; ситуационное или хроническое.

*Основные понятия темы:* понятие сопротивления изменениям, причины сопротивления изменениям, свойства сопротивления изменениям.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные уровни организационного сопротивления.
2. Раскройте основные причины организационного сопротивления.
3. Перечислите основные виды организационного сопротивления.



4. Назовите основные свойства организационного сопротивления.

*Практическое занятие*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Свойства психики человека: возрастные особенности, индивидуально-типологические особенности личности, половые особенности личности;
2. Теории мотивации: теория психоанализа, теория научения, содержательные теории и процессуальные теории;
3. Взаимосвязь теорий мотивации и жизненного цикла организации.

*Практическое задание:*

1. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления изменениям и запишите их в третью графу таблицы.

2. Используя модель Надлера - Ташмена, на примере вашей организации, опишите определенную проблему, требующую проведения организационных изменений, оценив текущее и целевое состояние по всем ключевым областям, выделенным в модели. Оцените области разделяемого видения и серьезные проблемы - могущие вызвать несогласие и сопротивление персонала. Кто является лидером изменений и как он должен действовать, чтобы увеличить область разделяемого видения и облегчить проведение изменения?

*Литература:* [1, С. 101-112]; [4]; [6]; [7]; [9]

**Тема 5. «Преодоление сопротивления изменениям»** *Лекция*

Параметры организаций, подвергающиеся изменениям. Противодействие запланированным изменениям. Стратегии изменений. Этапы планирования изменений. Программы организационных изменений. Методика локальных системных интервенций. Алгоритм проведения локальной системной интервенции. Формирование команд и проведение изменений. Управление организационными изменениями в кризисных ситуациях. Оценка организационных изменений.

*Основные понятия темы:* локальные интервенции, команда, программа организационных изменений, алгоритм принятия решения.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите параметры организации, подвергаемые изменениям.
2. Охарактеризуйте этапы изменений, сформулированные К. Левином.
3. Раскройте алгоритм изменений Д. Коттера.
4. Перечислите способы преодоления сопротивления организационным изменениям.
5. Раскройте методику локальных интервенций.
6. В чем сущность методики восстановления Слэттера?
7. Раскройте сущность методики логических приращений Куинна.

*Практическое занятие*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие и виды производственных групп.
2. Факторы и условия, влияющие на сплоченность производственных групп.
3. Основные различия формальных и неформальных групп.
4. Типы формальных групп: команда, рабочая группа, комитет.
5. Процесс формирования команды.
6. Характеристика командных ролей.

*Практическое задание:*

1. Используя диаграмму поля сил и причинно-следственные диаграммы, проанализируйте определенную ситуацию изменения (пример приведен ниже). Обоснуйте применение выбранных Вами стратегий преодоления сопротивления. Что Вы можете сказать об опыте применения различных стратегий преодоления сопротивления (особенно связанных с манипулированием людьми и их принуждением), применялись ли подобные методы в связи с Вашим собственным сопротивлением предлагаемым изменениям?

2. Укажите, в каких ситуациях следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

*Литература:* [1, С. 112-132]; [2]; [4]; [6]; [7]; [9]

## **Тема 6. «Механизмы проведение реорганизации»**

### *Лекция*

Понятие реорганизации. Управление изменениями на основе реинжиниринга основных процессов. Власть идей в процессе изменений. Правильное время проведение изменений. Коррективы, вносимые внешними условиями. Управление изменениями на основе реинжиниринга основных процессов. Управление изменениями на основе бенчмаркинга. Этапы бенчмаркинга. *Основные понятия темы:* реорганизация, реинжиниринг, бенчмаркинг.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Почему необходимо четко сформулировать цель реорганизации?
2. Как выбор времени проведения реорганизации влияет на ее эффективность?
3. Какие ограничения при проведении реорганизации существуют в социальной среде?
4. Раскройте сущность бенчмаркинга как способа проведения изменений.
5. необходимо учитывать в разработке стратегических решений?

### *Практическое занятие*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Программно-целевой подход к управлению изменениями;
2. Принципы управления организационными изменениями;
3. Функции управления организационными изменениями и их оптимизация;
4. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями.

#### *Практическое задание:*

Составьте списки стратегий развития организации по этапам ее жизненного цикла. В каждом из этапов выделите стратегии по следующим морфологическим признакам.

*Литература:* [1, С. 132-141]; [7]

## **5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся**

### **5.1. Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся**

В целом внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;

- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, докладов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- подготовка к текущему и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине (зачет).

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на проработку рекомендованной литературы с целью освоения теоретического курса, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

## **5.2. Выполнение реферата**

### *5.2.1. Общая характеристика реферата*

Реферат имеет своей **целью** обобщить знания, полученные обучающимися при изучении основного курса по дисциплине «Управление изменениями», представить самостоятельное исследование конкретной проблемы.

Выполнение реферата является достаточно эффективной формой обучения, которая позволяет закрепить полученные теоретические знания, сопоставить теорию с практикой. В процессе выполнения реферата развиваются навыки поиска, отбора и использования специальной литературы, информационно-справочных материалов, а также умения анализировать, делать самостоятельные выводы и заключения.

Реферат позволяет осуществить контроль самостоятельной работы и знаний обучающихся. Качество его выполнения отражает умение ориентироваться в понятийном аппарате курса «Управление изменениями».

### *5.2.2. Структура реферата*

В общем и целом реферат должен состоять из **следующих структурных элементов:**

1. Титульный лист.
2. Содержание реферата с указанием страниц каждой ее части.
3. Основная часть реферата.
4. Список использованных источников.

Реферат должен быть написана ясным языком и в четкой логической последовательности согласно содержанию. Следует избегать повторений, противоречий между отдельными положениями, рассматриваемыми в реферате.

Допускается использование в работе положений, выдержек и материалов из учебников, монографий, научных статей. При наличии такого материала в тексте реферата должны быть кавычки, ссылки, оговорки с указанием литературного первоисточника. То же самое касается различного цифрового, статистического материала. Отсутствие ссылок при наличии упомянутого материала является грубой ошибкой. Заимствование материала из литературных источников обязательно должно сопровождаться собственными комментариями автора по поводу тех или иных положений, принципов, закономерностей.

Реферат заканчивается списком использованных источников. В список следует включать только те источники, которые непосредственно изучались студентом и на которые имеются ссылки в контрольной работе.

### *5.2.3 Оформление реферата К*

оформлению предъявляются следующие требования:

1. Реферат должен быть выполнен с помощью компьютера через 1,5 интервала; формат текста: Word for Windows – 97/2000. Формат страницы: А4 (210 x 297 мм). Шрифт: размер (кегель) – 14; тип – Times New Roman. 2. Реферат выполняется на одной странице листа.

3. Страницы реферата нумеруются арабскими цифрами внизу посередине.

4. Каждая страница должна иметь поля шириной: верхнее – 20 мм; нижнее – 20 мм; правое – 10 мм; левое – 30 мм.

5. При написании текста, составлении графиков и таблиц использование подчеркиваний и выделений текста не допускается.

6. Нумерация страниц должна быть сквозной. Первой страницей является титульный лист, второй – содержание. На титульном листе и содержании номер страницы не ставится.

7. Все иллюстрации (схемы, графики, рисунки) именуется рисунками. Они нумеруются последовательно сквозной нумерацией в пределах всей контрольной работы арабскими цифрами. Рисунок в тексте контрольной работы должен размещаться сразу после ссылки на него. Каждый рисунок должен сопровождаться содержательной подписью, подпись помещается под рисунком в одну строку с его номером по центру. Шрифт: размер (кегель) – 14.

8. Цифровой материал в реферате рекомендуется оформлять в виде таблиц. Таблицы должны нумероваться единой сквозной нумерацией арабскими цифрами в пределах всей контрольной работы.

9. Каждая таблица должна иметь содержательный заголовок. Подчеркивать заголовок таблицы не следует. Над верхним левым углом таблицы помещают надпись «Таблица...» с указанием ее номера, например: «Таблица 1». При наличии наименования слово «Таблица...» пишут на той же строке и отделяют его от наименования таблицы, написанного с первой прописной буквы, тире. Шрифт: размер (кегель) – 12.

10. Таблица должна размещаться сразу после ссылки на нее в тексте работы. При переносе таблицы на следующую страницу пронумеровать графы и повторить их нумерацию на следующей странице. Эти страницы начинаются с надписи «Продолжение таблицы» с указанием ее номера.

11. На все таблицы контрольной работы должны быть даны ссылки в тексте по типу «... таблица 1», «согласно данным таблицы 2».

12. На все цитаты и цифровые данные, приводимые в тексте реферата указываются источники. Источник проставляется сразу после приведения цитаты или примера в тексте в квадратных скобках или приводится внизу страницы. Знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой и помещают на уровне верхнего обреза шрифта.

13. Реферат должен быть подписан обучающимся с указанием даты выполнения. Подпись должна быть разборчивой. После проверки реферат визируется преподавателем.

### ***5.3 Примерная тематика реферата***

1. Проблема отношения лидеров к периодам развития бизнеса и необходимости перемен.
2. Возможности коучинга в управлении организационными изменениями.
3. Проблема использования внешних консультантов по организационным изменениям.
4. Приоритеты в работе консультанта по управлению организационными изменениями
5. Причины успеха и провала организационных преобразований.
6. Проблема выработки нового образа мышления и действия.
7. Проблема деморализации и нежелания признавать проблемы организационных изменений 8. Характеристики различных форм участия сотрудников в реорганизации предприятия
9. Формирование команды, поддерживающей изменения.
10. Проблема непрерывности изменений

11. Проблема выявления и управления антиинновационными реакциями в процессе организационных изменений.
12. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
13. Проблема определения готовности организации к изменениям.
14. Понятие и история развития теории организационных изменений.
15. Возможности расширения круга сторонников перемен.
16. Проблема консультант-клиентских отношений в управлении организационными изменениями.
17. Возможности использования формальных и неформальных каналов общения в процессе организационных изменений.
18. Кризис в организации — опасности и возможности изменений
19. Проблема привлечения сотрудников к решению проблем в процессе организационных изменений.
20. Классификация организационных изменений

#### **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление изменениями» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

#### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (зачет)**

1. Понятие рутинных процессов.
2. Понятие жизненного цикла организационных рутин.
3. Понятие и предпосылки изменений:
4. Подходы к управлению изменениями
5. Виды реакций организации на внешние изменения б. Основные этапы программы по управлению изменениями
7. Подходы к понятию организационное развитие.
8. Особенности организационного развития.
9. Принципы организационного развития.
10. Способы определения направления развития организаций
11. Модели организационного управления
12. Формализация бизнеса: цели и методы
13. Диагностика организации.
14. Процесс внедрения изменений.

15. Приемы и методы «мягкого» внедрения изменений.
16. Уровни сопротивления
17. Формы сопротивления.
18. Причины сопротивления.
19. Основные свойства сопротивления.
20. Стратегии изменений.
21. Методика локальных системных интервенций.
22. Управление организационными изменениями в кризисных ситуациях.
23. Понятие реорганизации.
24. Управление организационными изменениями в специальных случаях.

## **7 Рекомендуемая литература**

### **7.1 Основная литература**

1. Журавель В.Ф. Управление изменениями: учебное пособие / В. Ф. Журавель, А. О. Шуликов. – Петропавловск-Камчатский : КамчатГТУ, 2015. – 156 с.-1чз., 20 аб.

### **7.2 Дополнительная литература**

2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник/О.С. Виханский, А.И. Наумов.-4-е изд., перераб. и доп. -М.: Экономистъ, 2008. – 670 с. ОЧЗ 5 эк., ЭАб. 42 эк.
3. Кужева, С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.Н. Кужева. — Электрон. дан. — Омск : ОмГУ, 2011. — 140 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/12916> . — Загл. с экрана.
4. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. – М.: Инфра-М, 2005. – 295 с. ЧЗ 5 эк. Аб. 47 эк.
5. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. Учебное пособие/Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов. М.: Юнити-Дана, 2003. – 471 с. ЧЗ 3 эк. Аб. 2 эк.
6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник, 6-е изд. доп. и перераб. - СПб: Питер. 2012. – 448с. ЧЗ 2 эк.
7. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учебник. – С Пб: Питер, 2011. – 496 с. ЧЗ 3 эк.
8. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами [Электронный ресурс] : учебное пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова, Л.Е. Чередникова. — Электрон. дан. — Москва : Омега-Л, 2012. — 407 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/5533> . — Загл. с экрана.
9. Ширяев, В.И. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / В.И. Ширяев, Е.В. Ширяев. — Электрон. дан. — Москва : Финансы и статистика, 2009. — 464 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/1026> . — Загл. с экрана.

## **8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Библиотека Либертариума - <http://www.libertarium.ru/library/>
2. Аналитическая библиотека по современной России. Аналитическая лаборатория ВЕДИ - <http://www.vedi.ru/sss.html>
3. Аналитическая библиотека по современной России. Национальная электронная библиотека - <http://www.nel.ru/analyt.doc/svodka.html>

4. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению – <http://www.alleng.ru>
5. Сайт "Корпоративный менеджмент". Новости, публикации, Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>
6. Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент" - <http://www.ecsocman.edu.ru>
7. Эффективные управленческие решения - <http://www.upreshenia.ru/>.

## **9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа обучающихся, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации (зачет).

*Лекции* посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам принятия управленческих решений, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и инструменты разработки, принятия, оптимизации управленческих решений рассматриваются на практических занятиях.

*Целью проведения практических (семинарских) занятий* является закрепление знаний студентов, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся, в том числе, в форме семинаров; на них обсуждаются вопросы по теме, разбираются конкретные ситуации из практики управления изменениями в организациях, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы, также предусмотрено выполнение практических заданий. Для подготовки к занятиям семинарского типа студенты выполняют проработку рабочей программы, ориентируясь на вопросы для обсуждения, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

### 1. Лекция:

- проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;
- лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

### 2. Семинар:

- тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы.

- проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

### 3. Игровые методы обучения:

- анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

## 10 Курсовой проект (работа)

Выполнение курсового проекта (работы) не предусмотрено учебным планом.

## 11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

### *11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса*

- электронные образовательные ресурсы, представленные в п. 8 рабочей программы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

### *11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса*

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- Пакет Р-7 офис;
- программа проверки текстов на предмет заимствования «Антиплагиат».

### *11.3 Перечень информационно-справочных систем*

- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>



## **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

- для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы учебная аудитория № 7-414 с комплектом учебной мебели на 32 посадочных места;
- для самостоятельной работы обучающихся - учебная аудитория №305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 32 посадочных места;
- доска аудиторная;
- технические средства обучения для представления учебной информации большой аудитории: аудиторная доска, мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор)
- комплекты конкретных ситуаций для анализа.