



Программу составил(и):

Рецензент(ы):

*директор ООО "ГорРемСтрой Управление" г.Краснодар, М.Г. Феодоров;кэн, доцент кафедры экономики и менеджмента Краснодарского филиала ФГБОУ ВО "Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Т.П.Хохлова*

Рабочая программа дисциплины

**Управление изменениями**

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 12.01.2016 г. № 7)

составлена на основании учебного плана:

Направление 38.03.02 Менеджмент

утвержденного учёным советом вуза от 13.04.2020 протокол № 8.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

**Кафедра государственного и корпоративного управления**

Протокол от 04.04.2023 г. № 8

Зав. кафедрой Мугаева Екатерина Викторовна

Согласовано с представителями работодателей на заседании НМС, протокол №9 от 17 апреля 2023 г.

Председатель НМС проф. Павелко Н.Н.

<b>1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>	
1.1	Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование у обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент компетенций знаний о возможных способах адаптации организации в условиях динамичного и непредсказуемого окружения. Управление изменениями означает трансформацию самого объекта управления и формирование (выделение) новых (непривычных) функций и свойств. В этой связи следует отметить одну из ключевых особенностей управления изменениями – трансформацию объек-та и закрепление свойств на значительный период времени.
1.2	
1.3	Задачи дисциплины:
1.4	
1.5	<input type="checkbox"/> формирование представления о природе организационных изменений;
1.6	<input type="checkbox"/> систематизация знаний о предпосылках и необходимость организационных изменений;
1.7	<input type="checkbox"/> передача знаний об динамические модели организационных преобразований;
1.8	<input type="checkbox"/> рассмотрение х процессуальных моделей (теорий) организационных преобразований;
1.9	<input type="checkbox"/> формирование представлений о природе сопротивления изменениям и их причинах;
1.10	<input type="checkbox"/> ознакомление с методами работы по преодолению сопротивлений изменениям
1.11	<input type="checkbox"/> формирование представления об управлении изменениями и стратегическом менедж-менте.
1.12	Изучение дисциплины «Управление изменениями» позволит сформировать комплекс знаний относительно природе трансформаций в организации, методах преодоления сопро-тивлений со стороны работников организации, моделях и методах внедрения изменений, со-временных тенденциях, определяющих необходимость проведения изменений в организации.
1.13	В результате освоения дисциплины, опираясь на базу знаний, полученных в процессе обучения, бакалавр должен обладать следующими знаниями, умениями, навыками:
Задачи: Задачи дисциплины:	
<input type="checkbox"/> формирование представления о природе организационных изменений; <input type="checkbox"/> систематизация знаний о предпосылках и необходимость организационных измене-ний; <input type="checkbox"/> передача знаний об динамические модели организационных преобразований; <input type="checkbox"/> рассмотрение х процессуальных моделей (теорий) организационных преобразований; <input type="checkbox"/> формирование представлений о природе сопротивления изменениям и их причинах; <input type="checkbox"/> ознакомление с методами работы по преодолению сопротивлений изменениям <input type="checkbox"/> формирование представления об управлении изменениями и стратегическом менедж-менте.	
Изучение дисциплины «Управление изменениями» позволит сформировать комплекс знаний относительно природе трансформаций в организации, методах преодоления сопро-тивлений со стороны работников организации, моделях и методах внедрения изменений, со-временных тенденциях, определяющих необходимость проведения изменений в организации.	

<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>	
Цикл (раздел) ОП:	Б1.Б
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>
2.2.1	Разработка управленческих решений

<b>3. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, ИНДИКАТОРЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ и планируемые результаты обучения</b>	
<b>ОПК-3: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</b>	
:	
<b>Владеть</b>	
Уровень 1	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций
Уровень 2	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия
Уровень 3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

<b>ПК-1: владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</b>	
:	
<b>Владеть</b>	
Уровень 1	навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач
Уровень 2	навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
Уровень 3	навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

<b>ПК-8: владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</b>	
:	
<b>Владеть</b>	
Уровень 1	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций
Уровень 2	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций
Уровень 3	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

<b>ПК-9: способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли</b>	
:	
<b>Владеть</b>	
Уровень 1	способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления
Уровень 2	способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски
Уровень 3	способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

<b>ПК-13: умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</b>	
:	
<b>Уметь</b>	
Уровень 1	моделировать бизнес-процессы в практической деятельности организаций
Уровень 2	использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
Уровень 3	моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература и эл. ресурсы	Практ . подг.
-------------	---	----------------	-------	-------------	--------------------------	---------------

	<b>Раздел 1. Модуль 1 Базовые понятия и модели организационных изменений</b>					
1.1	Лекция 1.1 Природа организационных изменений 1. Понятие «организационные изменения» 2. Организация как объект изменений /Ср/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.3	
1.2	1.1. Природа организационных изменений Вопросы для контроля. 1. Природа и характер понятия «изменение» 2. Классификация и примеры изменений по отношению к объекту 3. Дайте определение понятию «организация» с точки зрения объекта изменения 4. Охарактеризуйте организационные изменения как процесс 5. Перечислите элементы организации, подверженные изменениям и приведите примеры /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3	
1.3	Лекция 1.2 Предпосылки и необходимость организационных изменений 1. Предпосылки организационных изменений 2. Типы организационных изменений /Ср/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.3	
1.4	1.2 Предпосылки и необходимость организационных изменений Вопросы для контроля. 1. Каким образом организация может противостоять изменениям во внешней среде? 2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные компоненты окружающей системы организации 3. Приведите примеры экономических потребностей организационных изменений 4. Приведите примеры технологических потребностей организационных изменений /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.5 Л1.6Л2.1	
1.5	Практическое занятие 1.1 Движущие силы изменений 1. Раскройте природу изменений и перечислите особенности их восприятия (составить схему). 2. Изменения: угрозы или возможности. Составить матрицу по принципу SWOT	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	

1.6	Практическое занятие 1.2 Методы и схемы реализации изменений 1. Приведите два сценария проведения организационных изменений исходя из данных, представленных в таблице 1. В зависимости от имеющегося времени как ресурса изменений можно рассматривать две схемы проведения изменений /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	
1.7	1. Основные подходы к организационному развитию 2. Стадии и движущие силы развития организации 3. Системные противоречия как движущая сила развития организации. 4. Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций /Ср/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.5 Л1.6Л2.1	
<b>Раздел 2. Модуль 2 Моделирование организационных изменений</b>						
2.1	Тема 2.1 Динамические модели организационных преобразований 1 Модель управления изменениями Л. Грейнера 2 Модель «кривой перемен» Джинни Дак 3 Модель изменений Курта Левина /Ср/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.1 Л1.5 Л1.6Л2.1	
2.2	Проанализируйте процесс эмоциональных потрясений, изучив разработанную Дж. Дак карту «кривой перемен». Сформулируйте краткие выводы. /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.1 Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	
2.3	Лекция 2.2 Процессуальные модели (теории) организационных преобразований 1 Теория Е и теория О организационных изменений 2 Модель преобразования бизнеса Франсиса Гуияра и Джеймса Келли /Ср/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.3	
2.4	2.2 Процессуальные модели организационных преобразований Вопросы для контроля. 1. Раскройте концепцию организационных преобразований «Теория Е и Теория О» 2. Перечислите методы реализации преобразований согласно теории Е 3. Перечислите методы реализации преобразований согласно теории О 4. Раскройте основную идею организационных изменений концепции Ф. Гуияра и Дж. Келли /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.5 Л1.6Л2.1	
2.5	Практическое занятие 2.2 Анализ процессуальных теорий организационных изменений /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	

2.6	2.1 Динамические модели организационных изменений Вопросы для контроля 1 Раскройте смысл модели управления изменениями Ларри Грейнера 2 Перечислите и охарактеризуйте этапы внедрения изменений в организации согласно модели Л. Грейнера 3 Перечислите и охарактеризуйте способы распределения власти между различными уровнями организации согласно модели Л. Грейнера 4 Кратко охарактеризуйте трехэтапную теорию изменений американского социолога К. Левина /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.5 Л1.6Л2.1	
2.7	5. Внутрикorporативные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития. 6. Развитие межфункционального взаимодействия 7. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации 8. Условия эффективности использования методов принятия группового решения 9. Причины провала изменений 10. Проектирование и запуск изменений. Лидерское видение. /Ср/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	
	<b>Раздел 3. Модуль 3 Сопротивление изменениям</b>					
3.1	Лекция 3.2 Работа по преодолению сопротивлений изменениям 1. Рекомендации по преодолению сопротивления 2. Способы преодоления изменений в зависимости от типа сопротивления /Лек/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.3	
3.2	Практическое занятие 3.1 Причины сопротивления и их истоки 1. Выявите и проклассифицируйте возможные причины сопротивления изменениям при перечисленных ситуациях. Результаты оформите в таблицу /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.5 Л1.6Л2.1	2
3.3	Лекция 3.1 Природа сопротивлений изменениям и их причины 1. Понятие сопротивления изменениям 2. Причины возникновения сопротивления /Лек/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.2 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2	

3.4	Семинар 3.1 Природа сопротивлений изменениям и их причины Вопросы для контроля знаний: 1. Раскройте содержание понятия «сопротивление» применительно к организационным изменениям 2. Перечислите и охарактеризуйте типы негативного отношения к изменениям 3. Перечислите и охарактеризуйте причины сопротивления, заключающихся в личных и структурных барьерах 4. Перечислите и охарактеризуйте барьеры к изменениям на уровне организации 5. Перечислите и охарактеризуйте наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.2 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2	
3.5	Практическое занятие 3.2 Практика преодоления сопротивлений изменениям Изучите «кривую изменений» и выявите как меняется отношение работников к изменениям Выделяют несколько стадий принятия изменений работниками, получивших название «кривой изменений» /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	2
3.6	Семинарское занятие 3.2 Работа по преодолению сопротивлений изменениям Вопросы для контроля знаний: 1. В чем заключается смысл планирования изменений? 2. Что такое «команда реформаторов» и какова их роль в процессе изменений? 3. Кто может выступать в качестве агента изменений и в чем заключаются его задачи? 4. Какова роль обучения персонала в процессе сопротивления изменениям? /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	
3.7	11. Критерии готовности организации к изменениям. 12. Презентация программы проекта изменений. 13. Преодоление сопротивления изменениям. 14. Работа с типичными аргументами противников изменений. 15. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений. 16. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (МВТГ) /Ср/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	
<b>Раздел 4. Модуль 4 Стратегия управления изменениями</b>						

4.1	Тема 4.1 Управление изменениями и стратегический менеджмент 1. Современные тенденции, обуславливающие стратегию изменений 2 Основные стратегии организационных изменений /Лек/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.2 Л1.5 Л1.6Л2.1	
4.2	Семинарское занятие 4.1 Управление изменениями и стратегический менеджмент Контрольные вопросы: 1. В чем заключается взаимосвязь стратегических изменений со стратегией организации и процессом стратегического управления? 2. Каковы должны быть условия для признания стратегии полностью преднамеренной или полностью стихийной? 3. В чем заключаются новые тенденции в управлении организациями, которые приводят к переосмыслению подходов к стратегии предприятий и стратегического менеджмента? /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.2 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2	
4.3	Практическое занятие 4.1 Применение моделей (стратегии) организационных изменений на практике Примените любую модель (стратегию) организационных изменений на практике и обоснуйте свой пример. /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.2 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2	
4.4	Лекция 4.2 Управление изменениями в организации 1 Реализация стратегии изменений 2 Формы проведения изменений /Лек/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.2 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1	
4.5	Семинарское занятие 4.2 Управление изменениями в организации Контрольные вопросы 1. Перечислите и обоснуйте стратегические задачи, стоящие перед организацией в процессе изменений 2. Перечислите формы проведения изменений и кратко охарактеризуйте их 3. Какова роль мониторинга и контроля в процессе управления переменами /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	
4.6	Практическое занятие 4.2 План проекта изменений Разработайте план проекта изменений, заполните таблицу /Пр/	3	2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	

4.7	17. Корпоративная культура как объект организационных изменений. 18. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений 19. Методы и инструменты проведения организационных изменений. 20. Интерактивные коммуникации в процессе обновления 21. Реинжиниринг в организации бизнеса 22. Информационные технологии как фактор организационных изменений 23. Создание команд как основа организационной адаптации /Ср/	3	4	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	
<b>Раздел 5. Проект по дисциплине</b>						
5.1	Проектная работа по дисциплине /Ср/	3	27,8	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1	
<b>Раздел 6. Контактная работа</b>						
6.1	зачёт /КА/	3	0,2	ОПК-3 ПК-1 ПК-8 ПК-9 ПК-13	Л1.3 Л1.5 Л1.6Л2.1	

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### 5.1. Контрольные вопросы и задания

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования обучающихся, по результатам выполнения самостоятельных работ. Формами диагностического контроля лекционной части данной дисциплины являются устные опросы и собеседования. Текущий контроль призван, с одной стороны, определить уровень продвижения обучающихся в освоении дисциплины и диагностировать затруднения в освоении материала, а с другой – показать эффективность выбранных средств и методов обучения. Формы контроля могут варьироваться в зависимости от содержания раздела дисциплины: контролем освоения содержания раздела могут являться коллоквиум, выполнение учебных индивидуальных заданий в ходе практических занятий, мониторинг результатов практических занятий, контрольный опрос (устный или письменный), презентация результатов проектной деятельности, выполнение тестовых заданий. Формы такого контроля выполняют одновременно и обучающую функцию.

Промежуточная аттестация направлена на определение уровня сформированности компетенций по дисциплине в целом. Для комплексного планирования и осуществления всех форм учебной работы и контроля используется балльно-рейтинговая система (БРС). Все элементы учебного процесса (от посещения лекции до выполнения письменных заданий) соотносятся с определённым количеством баллов. Работы оцениваются в баллах, сумма которых определяет рейтинг каждого обучающегося. В баллах оцениваются не только знания и навыки обучающихся, но и творческие их возможности: активность, неординарность решений поставленных проблем, умение сформулировать и решить научную проблему. Форма текущего контроля знаний – работа обучающегося на практических занятиях. Форма промежуточных аттестаций – итоговый тест по темам текущего раздела.

По дисциплине «Управление изменениями» предусмотрен текущий контроль в виде тестирования, итоговый контроль в виде зачёта. Порядок проведения текущего контроля и итогового контроля по дисциплине (промежуточный контроль) строго соответствует «Положению о проведении контроля успеваемости студентов в НАН ЧОУ ВО Академии ИМСИТ». В перечень включаются вопросы из различных разделов курса, позволяющие проверить и оценить теоретические знания студентов. Текущий контроль засчитывается на основе полноты раскрытия темы и выполнения представленных заданий. Для проведения зачёта в устной, письменной или тестовой форме разрабатывается перечень вопросов, утверждаемых на кафедре. Выставляется дифференцированная оценка.

Контрольно-оценочные средства для проведения промежуточной и итоговой аттестации обучающихся по дисциплине «Управление изменениями» прилагаются.

Перечень видов и форм контроля дисциплины:

- выполнение учебных индивидуальных заданий в ходе практических занятий;
- контрольный опрос (устный);
- выполнение тестового задания;
- выполнение кейсов по темам занятий;
- выполнение практических работ;
- решение задач.

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачёту

1. Природа и характер понятия «изменение»
2. Классификация и примеры изменений по отношению к объекту
3. Дайте определение понятию «организация» с точки зрения объекта изменения
4. Охарактеризуйте организационные изменения как процесс
5. Перечислите элементы организации, подверженные изменениям и приведите примеры
6. Каким образом организация может противостоять изменениям во внешней среде?
7. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные компоненты окружающей системы организации
8. Приведите примеры экономических потребностей организационных изменений
9. Приведите примеры технологических потребностей организационных изменений
10. Приведите примеры физико-экологических потребностей организационных изменений
11. Приведите примеры производственных параметров организационных изменений
12. Приведите примеры кадровых параметров организационных изменений
13. Перечислите и кратко охарактеризуйте стимулы (кризисные ситуации) организационных изменений
14. Приведите примеры кризисов ликвидности как стимула организационных изменений
15. Приведите примеры кризиса успеха как стимула организационных изменений
16. Приведите примеры стратегических кризисов как стимула организационных изменений
17. Перечислите и кратко охарактеризуйте типы организационных изменений
18. Приведите примеры организационных изменений типа «технология»
19. Приведите примеры организационных изменений типа «товары и услуги»
20. Приведите примеры организационных изменений типа «стратегия и структура»
21. Приведите примеры организационных изменений типа «культура».
22. Раскройте смысл модели управления изменениями Ларри Грейнера
23. Перечислите и охарактеризуйте этапы внедрения изменений в организации согласно модели Л. Грейнера
24. Перечислите и охарактеризуйте способы распределения власти между различными уровнями организации согласно модели Л. Грейнера
25. Кратко охарактеризуйте трехэтапную теорию изменений американского социолога К. Левина
26. В чем заключаются идея балансировки, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами
27. Перечислите и охарактеризуйте этапы процесса изменений по К. Левину
28. Раскройте смысл модели «кривой перемен» Джинни Даниэль Дак
29. Перечислите и охарактеризуйте компонентов, необходимых для успешного осуществления преобразований согласно модели, предложенной Дж. Дак
30. Раскройте концепцию организационных преобразований «Теория Е и Теория О»
31. Перечислите методы реализации преобразований согласно теории Е
32. Перечислите методы реализации преобразований согласно теории О
33. Раскройте основную идею организационных изменений концепции Ф. Гуияра и Дж. Келли
34. Раскройте содержание понятия «сопротивление» применительно к организационным изменениям
35. Перечислите и охарактеризуйте типы негативного отношения к изменениям
36. Перечислите и охарактеризуйте причины сопротивления, заключающихся в личных и структурных барьерах
37. Перечислите и охарактеризуйте барьеры к изменениям на уровне организации
38. Перечислите и охарактеризуйте наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям
39. Виды сопротивления изменениям со стороны работников организации
40. Стили руководства во время проведения изменений
41. Виды сопротивления и сопровождающие их факторы
42. В чем заключается смысл планирования изменений?
43. Что такое «команда реформаторов» и какова их роль в процессе изменений?
44. Кто может выступать в качестве агента изменений и в чем заключаются его задачи?
45. Какова роль обучения персонала в процессе сопротивления изменениям?
46. Перечислите возможные способы преодоления изменений при рациональном типе сопротивления
47. Перечислите возможные способы преодоления изменений при личном типе сопротивления
48. Перечислите возможные способы преодоления изменений при эмоциональном типе сопротивления
49. Типы стратегий по Г. Минцбергу и Дж. Уотерсу
50. Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу
51. Модель «переходного периода» и модель «постепенного наращивания»
52. Модель «постепенного наращивания» и её преимущества
53. Основная идея стратегического континуума по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру
54. Перечислите и обоснуйте стратегические задачи, стоящие перед организацией в процессе изменений
55. Перечислите формы проведения изменений и кратко охарактеризуйте их
56. Какова роль мониторинга и контроля в процессе управления переменами
57. Ошибки в управлении изменениями
58. Позитивный и негативный опыт проведения изменений в организации

## 5.2. Темы письменных работ

## 5.3. Фонд оценочных средств

1. Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

а) главной частью менеджмента организаций;

б) составной частью стратегического плана развития организации;

+ в) составной и одной из важных частей менеджмента организаций.

2. Управление изменениями и инновациями – это:

+ а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;

б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций;

в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.

3. Предметом учебного курса “Управление изменениями и инновациями” являются:

а) система взаимоотношений между субъектами хозяйствования в процессе обмена инновациями;

+ б) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;

в) совокупность форм и методов управления инновационными процессами, а также взаимодействия организационных структур и персонала при этом.

4. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:

+ а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;

б) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;

в) изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей.

5. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:

+ а) австриец Й. Шумпетер;

б) американец Ф. Тейлор;

в) француз А. Файоль.

6. Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента:

+ а) товарную, управленческую, маркетинговую, рыночную, технологическую;

б) товарную, организационную, техническую, рыночную, маркетинговую;

в) управленческую, товарную, техническую, маркетинговую; технологическую, организационную.

7. Организационно-управленческие инноваций в сельскохозяйственных предприятиях могут реализоваться через:

а) применение новых сортов сельскохозяйственных культур;

+ б) совершенствование методов и стилей менеджмента и внедрения прогрессивных управленческих подходов;

в) техническое обновление производственного процесса.

8. Инновационный процесс – это:

а) подготовка и осуществление инновационных изменений в определенном направлении деятельности;

б) несколько взаимосвязанных фаз, образующих единое целое;

+ в) процесс создания (изобретения), освоения и распространения инноваций.

9. Какая форма инновационного процесса предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же

организации:

+ а) простой внутриорганизационный (натуральный);

б) простой межорганизационный (товарный);

в) расширенный.

10. Какая форма инновационного процесса означает отделение функции создания и производства новшества от функции его потребления:

а) простой внутриорганизационный (натуральный);

+ б) простой межорганизационный (товарный);

в) расширенный.

11. Диффузия инноваций – это:

+ а) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;

б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;

в) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам.

12. Распространение инноваций – это:

а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;

+ б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;

в) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

13. В чем заключается суть непрерывности процесса нововведений как его особенности:

а) определяет скорость и границы диффузии нововведений в рыночной экономике;

+ б) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;

в) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

14. Какая из особенностей процесса нововведений обусловлено новаторским подходом управленческой команды организации:

а) цикличность;

б) приоритетность;

+ в) готовность к восприятию инноваций.

15. Цикличность процесса нововведений:

а) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;

+ б) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

в) обеспечивает возможность осуществления маневров, поощрение предприимчивости.

16. Как называются инновации, характеризующие применение новых методов организации производства:

- продуктовые;
- + процессные;
- технические;
- рыночные.

17. Как называются инновации, которые представляют собой применение новых материалов, новых полуфабрикатов, добавок, комплектующих узлов:

- + продуктовые;
- технические;
- рыночные;
- процессные.

18. Инновации радикальные, улучшающие, модификационные (частичные) выделяют в зависимости от:

- места в системе организации;
- типа технологической новизны для рынка;
- + уровня глубины предлагаемых изменений;
- технологических параметров нововведений.

19. Инновации новые для отрасли в мире, для отрасли в стране, для конкретного предприятия выделяют в зависимости от:

- места в системе организации;
- + типа технологической новизны для рынка;
- уровня глубины предлагаемых изменений;
- технологических параметров нововведений.

20. Совокупность приемов и способов переработки различных сред представляет собой:

- технологическую операцию;
- технологический процесс;
- + технологию;
- технологическую линию.

21. Комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов деятельности (подготовка нормативных документов; форма взаимодействия, воздействия; поиск инвесторов; подписание договоров; дата начала функционирования технологической “цепочки”, назначение управляющего) – это:

- управления организацией;
- + управление производственными технологиями;
- управление производственными ресурсами;
- управление изменениями и инновациями.

22. По какому принципу целесообразнее управления технологическим процессом в условиях нестабильного и непредсказуемого бизнеса:

- вертикальным;

+ горизонтальным;

— территориальным;

— авторитарным.

23. Что не относится к основным рычагам управления технологиями:

— стратегическое планирование;

— финансовое планирование;

+ социальное планирование;

— бюджетное планирование.

24. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:

— организационно-экономические;

+ управленческие;

— организационно-экономические и управленческие;

— организационные.

25. Изменения во внешней среде – это:

— результат организационно-управленческих инноваций;

— цель управленческих инноваций;

+ предпосылка управленческих инноваций;

— побочное действие организационно-экономических инноваций.

26. Формирования действенной, эффективной системы управления качеством продукции – это:

— обязательный результат технологических инноваций;

+ цель управленческих инноваций;

— предпосылка управленческих инноваций;

— побочное действие организационно-экономических инноваций.

27. На позитивность управленческих решений по внедрению инноваций в организации не влияет:

— наличие специальных подразделений для создания и апробации нововведений;

— организационная культура;

+ уровень технического развития родственной отрасли;

— наличие предполагаемых для этой цели средств.

28. Какие основные этапы внедрения управленческих инноваций можно выделить:

— оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение;

— оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение, контроль;

— оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль, экономическая экспертиза возможных изменений;

+ оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль за внедрением.

29. Отношение доли прибыли, полученной составным подразделением финансово-промышленной группы, к удельного веса активов подразделения в стоимости совокупных активов группы – это:

- рентабельность финансово-промышленной группы;
- рентабельность структурного подразделения;
- коэффициент корпоративной эффективности финансово-промышленной группы;
- + коэффициент эффективности структурного подразделения.

30. Какой метод оценки и обоснования выбора инновационных технологий является неприемлемым:

- экспертный метод;
- расчетно-конструктивный;
- + метод наблюдения;
- метод ранжирования.

#### 5.4. Перечень видов оценочных средств

### 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### 6.1. Рекомендуемая литература

##### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Гладилина И. П.	Управление изменениями в формировании профессиональных компетенций кадров в сфере закупок для реализации задач цифровой экономики: Сборник статей	Москва: Русайнс, 2021, URL: <a href="https://book.ru/book/936354">https://book.ru/book/936354</a>
Л1.2	Ковалевский В. В., Родина Т. Е., Ботина Е. Н.	Управление изменениями: Учебное пособие	Москва: Русайнс, 2021, URL: <a href="https://book.ru/book/940295">https://book.ru/book/940295</a>
Л1.3	Лебедева Н. Ю., Мингалева Ж. А., Широнина Е. М.	Управление изменениями в концепции организационной культуры: теория, методология, инструментарий: Монография	Москва: Русайнс, 2020, URL: <a href="https://book.ru/book/935236">https://book.ru/book/935236</a>
Л1.4	Резник С.Д., Алмастьян Н.А.	Управление изменениями в современных компаниях: Монография	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020, URL: <a href="http://znanium.com/catalog/document?id=349585">http://znanium.com/catalog/document?id=349585</a>
Л1.5	Резник С.Д., Черниковская М. В.	Управление изменениями: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020, URL: <a href="http://znanium.com/catalog/document?id=350160">http://znanium.com/catalog/document?id=350160</a>
Л1.6	Резник С.Д., Черниковская М. В.	Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020, URL: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=350396">https://znanium.com/catalog/document?id=350396</a>
Л1.7	Блинов А.О., Угрюмова Н.В.	Управление изменениями: Учебник	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020, URL: <a href="http://znanium.com/catalog/document?id=358267">http://znanium.com/catalog/document?id=358267</a>

##### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Пушных В. А.	Управление изменениями: Учебное пособие	Москва: КноРус, 2022, URL: <a href="https://book.ru/book/942403">https://book.ru/book/942403</a>

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.2	Мальцева А.А., Монахов И.А., Барсукова Н.Е., Клюшников Е.В., Веселов И.Н.	Управление изменениями и развитием научных организаций на микроуровне: проблемы и решения: Монография	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020, URL: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=358678">https://znanium.com/catalog/document?id=358678</a>
Л2.3	Резник С.Д., Амбарова П.А., Архипова М.Ю., Бачина Т.В., Бельчик Т.А., Беляев М.К., Васильева О.С., Вдовина О.А., Герасимов Б.Н., Горидько Н.П., Дубовик М.В., Егоров А.А., Ерзылева А.А., Зборовский Г. Е., Ковальчук Ю.А., Курдова М.А., Макарова С.Н., Морозова Е.А., Неретина Е.А., Нижегородцев Р.М., Носков А.А., Окорочкова Е.А., Петухов Н.А., Резник Г.А., Сазыкина О. А., Сиротин В.П., Соколова С.А., Степнов И.М., Сухачева А.В., Томилин О.Б., Томилин О.О., Фадеева И.М., Чемезов И.С., Черниковская М. В.	Управление изменениями в высшей школе: Монография	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022, URL: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=380022">https://znanium.com/catalog/document?id=380022</a>

### 6.3.1. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

6.3.1.1	Windows 10 Pro RUS Операционная система – Windows 10 Pro RUS Подписка Microsoft Imagine Premium – Order №143659 от 12.07.2021
6.3.1.2	7-Zip Архиватор 7-Zip Программное обеспечение по лицензии GNU GPL
6.3.1.3	1С:Предприятие 8. Комплект 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях. Сублицензионный договор № 32/180913/005 от 18.09.2013. (Первый БИТ)
6.3.1.4	Kaspersky Endpoint Security Антивирусное ПО Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный (350шт). Договор № ПР-00035750 от 13 декабря 2022г. (ООО Прима АйТи)

### 6.3.2. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

6.3.2.1	Кодекс – Профессиональные справочные системы <a href="https://kodeks.ru">https://kodeks.ru</a>
6.3.2.2	РОССТАНДАРТ Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии <a href="https://www.gost.ru/portal/gost/">https://www.gost.ru/portal/gost/</a>
6.3.2.3	ИСО Международная организация по стандартизации <a href="https://www.iso.org/ru/home.html">https://www.iso.org/ru/home.html</a>
6.3.2.4	Консультант Плюс <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>

## 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки реализация компетентностного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных задач, проведение блиц-опросов, исследовательские работы) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивной форме, составляет не менее 15 % аудиторных занятий (определяется ФГОС с учётом специфики ОПОП).

Лекционные занятия дополняются ПЗ и различными формами СРС с учебной и научной литературой.

Учебный материал по дисциплине «Управление изменениями» разделён на логически завершённые части (разделы), после изучения, которых предусматривается аттестация в форме письменных тестов, контрольных работ. Работы оцениваются в баллах, сумма которых даёт рейтинг каждого обучающегося. В баллах оцениваются не только знания и навыки обучающихся, но и их творческие возможности: активность, неординарность решений поставленных проблем. Каждый раздел учебной дисциплины включает обязательные виды работ – ПЗ, различные виды СРС (выполнение домашних заданий по решению задач, подготовка к практическим занятиям).

Форма текущего контроля знаний – работа студента на практическом занятии, опрос. Форма промежуточных аттестаций – контрольная работа в аудитории, домашняя работа. Итоговая форма контроля знаний по разделам – контрольная работа или опрос.

Методические указания по выполнению учебной работы размещены в электронной образовательной среде академии

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

В системе обучения бакалавров очно-заочной формы обучения большое значение отводится самостоятельной работе. Одной из форм такой работы является проект.

Краткие методические указания по выполнению проекта по дисциплине «Управление изменениями»

Выполнение проектной работы по дисциплине преследует цель – закрепление теоретических знаний, полученных студентом в процессе аудиторной работы и приобретение навыков применения этих знаний в практической деятельности. Проектная работа направлена также на получение опыта аналитической работы и умения делать верные выводы относительно текущего и прогнозируемого состояния объекта исследования по выбранной теме. Все проекты выполняются на базе конкретного предприятия, организации, учреждения. В отдельных случаях (в зависимости от выбранной темы) объект исследования может быть скорректирован.

Состав и содержание проекта

Объём проекта составляет 20-25 страниц печатного текста, при этом структура проекта следующая:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть, разделенная на разделы;
- заключение;
- список используемых источников;
- приложения.

Титульный лист является первым листом работы и оформляется по образцу, приведённому в приложении 1.

Содержание последовательно включает, начиная с введения, перечень заголовков глав, разделов и приложений с их рубриками и указанием начальной страницы. Включаются все заголовки, помещённые в тексте, без сокращений и изменений их редакции.

Во введении обосновывается выбор темы, определяемый её актуальностью, формулируется проблема и круг вопросов, необходимых для её решения, определяется цель работы с её расчленением на взаимосвязанный комплекс задач, подлежащих решению для раскрытия темы, указываются объект исследования, используемые методы анализа и литературные источники.

Теоретическая глава носит общетеоретический (методологический) характер. В ней на основе изучения работ отечественных и зарубежных авторов, научно-методических и законодательных материалов излагается сущность исследуемой проблемы, рассматриваются различные подходы к их решению, даётся их оценка, обосновываются и излагаются собственные позиции студента в виде концепции проекта. Эта глава служит теоретическим обоснованием последующих разработок, а концепция конкретизирует цели и направления анализа и проектирования.

В аналитической главе даётся анализ изучаемой проблемы с использованием различных методов исследования, включая экономико-математические. Студент не ограничивается констатацией фактов, а выявляет тенденции развития, вскрывает недостатки и причины, обусловившие, намечает пути их возможного устранения. Эта глава должна служить обоснованием последующих разработок. От полноты и качества её выполнения непосредственно зависят глубина и обоснованность предлагаемых мероприятий. Поэтому в завершающей части материалы анализа обрабатываются и группируются таким образом, чтобы из них вытекали последующие проектные разработки.

В проектной главе студент разрабатывает предложения, обеспечивающие решение проблемы, заданной темой работы. Все предложения и рекомендации должны носить конкретный характер, быть доведены до стадии разработки, обеспечивающей их практическое применение. Они представляют систему обоснованных организационно-управленческих, технических и планово-экономических мероприятий, базой для разработки которых служит проведённый в предшествующем разделе анализ исследуемой работы, а также имеющийся прогрессивный отечественный и зарубежный опыт, выявленный в процессе разработки теоретической главы.

Примечания: Заголовки трёх предшествующих глав носят конкретное содержание в развитии темы проекта. Обязательным для проекта является логическая связь между главами и последовательное развитие основной темы на протяжении всей работы.

Список использованных источников содержит наименования всех использованных источников информации в алфавитном порядке с соблюдением правил библиографического описания.

К приложениям относят вспомогательный материал, который при включении в основную часть проекта загромождает текст.

К вспомогательному материалу относятся промежуточные расчёты, таблицы вспомогательных цифровых данных, инструкции, методики, иллюстрации вспомогательного характера, заполненные формы отчётности и других документов.