

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
в г.Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.ДВ.02.02 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Финансовый менеджмент  
Программа подготовки: прикладная  
Форма обучения: заочная  
Квалификация (степень) выпускника: бакалавр  
Год начала подготовки: 2019

Тихорецк  
2019

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Программу составили:

Доцент кафедры экономики и менеджмента, канд. экон. наук, доц.

М.Г. Иманова

Ст. преподаватель кафедры экономики и менеджмента

26 апреля 2019 г.

Н.А. Воловичева

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры экономики и менеджмента

26 апреля 2019 г. протокол № 8

И.о. заведующего кафедрой, д-р экон. наук, доц.

Е.В. Королук

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии филиала по УГН «Экономика и управление»

26 апреля 2019 г. протокол № 6

Председатель УМК филиала по УГН «Экономика и управление», канд. экон. наук, доц

26 апреля 2019 г.

М.Г. Иманова

Рецензенты:

Е.А. Кабачевская, доцент кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВО КубГУ в г. Армавире, канд. экон. наук, доц.

С.В. Добрин, директор ООО «Меридиан»

# 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1. Цель освоения дисциплины:

формирование у обучающихся комплексного представления основных концепций и методик, отражающих достижения современной науки и практики менеджмента и применяемые в ситуациях исследования и обоснования необходимости проведения различного рода изменений в организациях на каждом этапе их осуществления.

## 1.2. Задачи дисциплины:

- формирование системного представления об основных подходах к управлению изменениями в поведении и культуре организации;
- исследование тенденций, обуславливающих непрерывность изменений во внешней и внутренней организационной среде;
- развитие умений эффективной диагностики потребностей в изменениях, анализа складывающейся ситуации в процессе изменений;
- формирование методов оценки и учета степени влияния раз личных факторов на эффективность организации;
- выработка навыков применения технологий управления изменениями;
- построение процессов управления трансформациями, позволяющих адекватно адаптировать деятельность компании к изменяющимся внешним и внутренним условиям.

## 1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Данная дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана.

Дисциплина «Управление изменениями» является продолжением процесса формирования и развития компетенций, осваиваемых ранее при изучении дисциплин по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Предметом изучения курса «Управление изменениями» является целостное представление о конкретных организационных проблемах, которые ограничивают эффективность управления и требуют выработки конкретных управленческих решений.

## 1.4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций: ПК-6

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
ПК-6	Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	<ul style="list-style-type: none"><li>- понятие проекта, его сроков, бюджета, проектной команды;</li><li>- типы контрактов на проекты, в каких случаях они необходимы;</li><li>- принципы, методологию и современные подходы к эффективному управлению проектами;</li><li>- роль</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- находить точку безубыточности проекта, чтобы оценить его рентабельность;</li><li>- принимать решения после анализа риска;</li><li>- оценивать стоимость владения проектом;</li><li>- усовершенствовать систему управления проектами в организации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- методиками предварительной оценки эффективности и отбора проектов, эффективного планирования и управления проектом в условиях ограниченных ресурсов;</li><li>- современными методологиями управления</li></ul>

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
		внутрикорпоративных проектов в реализации стратегии компании		проектами и портфелями проектов; - навыками по созданию корпоративной системы управления проектами; - методом освоенного объема, чтобы понимать эффективность команды проекта и точно выявлять «слабое звено» на проекте

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице (для студентов ЗФО).

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)			
		5			
<b>Контактная работа (всего), в том числе:</b>	<b>12,2</b>	<b>12,2</b>			
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	-	-	-
Занятия лекционного типа	4	4	-	-	-
Лабораторные занятия	-	-	-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	8	8	-	-	-
<b>Иная контактная работа (всего):</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>			
Контроль самостоятельной работы (КСР)	-	-	-	-	-
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2	0,2	-	-	-
<b>Самостоятельная работа (всего), в том числе:</b>	<b>92</b>	<b>92</b>			
Курсовая работа	-	-	-	-	-
Проработка учебного (теоретического) материала	72	72	-	-	-
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка рефератов, выполнение упражнений и задач)	10	10	-	-	-
Подготовка к текущему контролю	10	10	-	-	-
<b>Контроль:</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>			
Подготовка к зачету	3,8	3,8	-	-	-
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час.</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	-	-
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>12,2</b>	<b>12,2</b>		
	<b>зач. ед</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		

### 2.2 Структура дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.  
Разделы дисциплины, изучаемые в 5 семестре (заочная форма).

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС
			Л	ПЗ	ЛР	
1	Теоретические основы управления изменениями	17	2			15
2	Подходы и модели управления изменениями	17		2		15
3	Этапы процесса управления изменениями	17		2		15
4	Стратегии управления изменениями	17		2		15
5	Соппротивление изменениям и методы их преодоления	17		2		15
6	Управление изменениями и стратегический менеджмент	19	2			17
	<i>Итого по дисциплине:</i>		4	8		92

### 2.3. Содержание разделов дисциплины

В данном подразделе приводится описание содержания дисциплины, структурированное по разделам, с указанием по каждому разделу формы текущего контроля: В – вопросы для устного опроса; Р – рефераты; З – упражнения и задачи; Т – тесты.

#### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	Тема 1. Теоретические основы управления изменениями	Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организация в развитии общества и человека, производства и культуры. Организация как сфера деятельности - функция и объект управления. Процессы функционирования и развития организаций. Стабильность, устойчивость и изменчивость в организации. Понятие «изменения» и их роль в современном менеджменте. Содержание и сущность изменений организации. Возможности организационного роста. Общие признаки и классификация изменений. Разнообразие изменений в современной организации. Причины изменений. Изменения в периоды первоначального формирования организации и на последующих этапах ее развития. Разнообразие изменений. Преобразования в совокупности изменений.	В
2	Тема 6. Управление изменениями и стратегический менеджмент	Стратегии осуществления изменений. Основные стратегии осуществления изменений. Основные стратегии организационных изменений. Реорганизация и реструктуризация систем управления компаний в рыночных условиях. Процессный подход в системе стратегического менеджмента.	В

#### 2.3.2 Занятия семинарского типа

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	Тема 2. Подходы и модели управления изменениями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика развития как поэтапного процесса.</li> <li>2. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.</li> <li>3. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.</li> <li>4. Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса.</li> <li>5. Закономерности изменений в организации на этапах роста жизненного цикла организации.</li> <li>6. Особенности управления изменениями на этапе «младенчества».</li> <li>7. Особенности управления изменениями на этапе «go-go».</li> <li>8. Особенности управления изменениями на этапе «юности».</li> <li>9. Особенности управления изменениями на этапе «расцвета».</li> <li>10. Особенности управления изменениями на этапе «стабильности».</li> <li>11. Особенности управления изменениями на этапе «аристократии».</li> <li>12. Особенности управления изменениями на этапе «Салем-Сити».</li> <li>13. Особенности управления изменениями на этапе «бюрократии».</li> </ol>	3, Т
2	Тема 3. Этапы процесса управления изменениями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные принципы управления процессом изменений.</li> <li>2. Структура системы управления изменениями.</li> <li>3. Основные формы систем для проведения изменений.</li> <li>4. Модель «переходного периода».</li> <li>5. Модель «постепенного наращивания».</li> <li>6. Модель «EASIER».</li> <li>7. Модель системной технологии вмешательства.</li> <li>8. Мониторинг процесса изменений.</li> <li>9. Контроль процесса изменений.</li> <li>10. Основные этапы процесса организационных изменений согласно модели К.Левина.</li> <li>11. Участие персонала в реализации организационных изменений предложены в модели Л.Грейнера.</li> <li>12. Теории Е и теории О.</li> <li>13. Рефрейминг, его элементы.</li> </ol>	Р, Т
3	Тема 4. Стратегии управления изменениями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторы выбора стратегии организационных изменений.</li> <li>2. Формы осуществления мониторинга и вмешательства руководителя в процесс организационных изменений.</li> <li>3. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.</li> <li>4. Типы стратегий управления изменениями.</li> <li>5. Выбор стратегии изменений.</li> <li>6. Самообучающаяся организация.</li> </ol>	3, Т

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
		7. Стратегии реализации изменений. 8. Проблемы реализации стратегии и причины сопротивления изменениям. 9. Риски реализации изменений организации. 10. Процесс стратегического менеджмента. 11. Перепроектирование организации: реорганизация, реинжиниринг, реструктуризация. 12. Подходы к созданию и изменению организационной структуры. 13. Классификация видов реструктуризации. 14. Реинжиниринг как вид радикальных изменений бизнес-процессов.	
4	Тема 5. Сопротивление изменениям и методы их преодоления	1. Причины сопротивлений изменениям. 2. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям. 3. Методы реагирования на сопротивление. 4. Методы преодоления сопротивлений. 5. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации). 6. Ресурсная поддержка изменения. 7. Принятие решений в организациях в условиях изменений. 8. Методы преодоления сопротивления изменению, предполагающего изменение социального статуса сотрудника. 9. Методы преодоления сопротивления изменениям, их достоинства и недостатки. 10. Основные подходы к принятию решений. 11. Понятие команды и ее отличие от группы. 12. Основные этапы развития команды стратегических изменений. 13. Лидер изменений в организации. 14. Отличие постоянно действующей команды от проектной. 15. Эффективность команды стратегических изменений. Факторы эффективности работы команды. 16. Типичные ошибки при создании и управлении командой. 17. Функции членов команды. 18. Условия возникновения лидерского поведения. 19. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.	3, Т

### 2.3.3 Лабораторные занятия

*Лабораторные занятия не предусмотрены.*

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ

*Курсовая работа не предусмотрена.*

## 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Проработка учебного (теоретического) материала	Самостоятельная работа студентов: методические рекомендации для бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденные кафедрой экономики и менеджмента (протокол №1 от 30.08.2018 г.)
2	Подготовка к текущему контролю	
3	Подготовка рефератов	Письменные работы студентов: методические рекомендации для бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденные кафедрой экономики и менеджмента (протокол №1 от 30.08.2018 г.)
4	Выполнение упражнений и задач	

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В процессе изучения дисциплины занятия лекционного типа и занятия семинарского типа являются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской образовательной системы.

В учебном процессе используются следующие образовательные технологии:

- технология проблемного обучения: последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешая которые студенты активно усваивают знания;
- технология развивающего обучения: ориентация учебного процесса на потенциальные возможности человека и их реализацию;
- технология дифференцированного обучения: усвоение программного материала на различных планируемых уровнях, но не ниже обязательного;
- технология активного (контекстного) обучения: моделирование предметного и социального содержания будущей профессиональной деятельности.

Также при освоении дисциплины в учебном процессе используются активные и интерактивные (взаимодействующие) формы проведения занятий.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

### **4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля**

Фонд оценочных средств по дисциплине оформлен как отдельное приложение к рабочей программе.

#### **Примерные вопросы для устного опроса**



## **Тема 1. Теоретические основы управления изменениями**

1. Дайте понятие организации, организационного развития.
2. Как происходит развитие организаций?
3. Зачем компании должны заниматься организационным развитием?
4. Определите взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование.
5. Каковы основные этапы развития и кризисы роста организации?
6. Каковы причины изменений в организации?
7. Дайте характеристику внутренней и внешней среды организации.
8. На примере конкретной организации определите особенности внутренней и внешней среды.
9. Какие специфические доминирующие факторы влияют на развитие организации?
10. Опишите основные причины изменений.
11. Классифицируйте и опишите объекты организационных изменений.
12. Классифицируйте и обозначьте типы и виды организационных изменений.
13. Охарактеризуйте современные объекты организационных изменений.
14. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.
15. Охарактеризуйте следующие уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.

## **Примерные темы рефератов**

### **Тема 3. Этапы процесса управления изменениями**

1. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
2. Адаптация организации к изменениям и поддержка процесса изменений.
3. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
4. Модель организационных перемен Курта Левина.

## **Примерные упражнения и задачи**

### **Тема 5. Сопротивление изменениям и методы их преодоления**

1. Приведите примеры проявления (средства) каждого из подходов к управлению изменениями К. Тюрли на практике.
2. Для конкретного предприятия с учетом его условий функционирования разработайте программу проведения изменений согласно модели К. Левина, Л. Грейнера, Р. Бекхарда, К. Тюрли (один из подходов), И. Ансофф (один из трех подходов), Ф. Гуияра и Дж. Келли, Дж. Дак, Дж. Коттера, Л.Д. Гительмана. Чем определяется выбор модели или подхода к проведению изменений?
3. Проанализируйте подходы к проведению организационных изменений на основе теории Е и теории О на примере отечественных предприятий (материалы приведены под списком вопросов по данной теме).
4. На основе теории О и на основе теории Е разработайте программу проведения изменений для одного предприятия. Какая теория, на ваш взгляд, будет применена с большим эффектом? Можно ли устранить слабые звенья программы изменений за счет использования двух теорий сразу? Как надо использовать эти две теории для одного предприятия, чтобы успех был больше?
5. Изучите и проанализируйте пример использования теории Е на российском предприятии. Какие вы можете дать рекомендации по проведению изменений на том предприятии, где использовалась теория Е?
6. В соответствии с моделью Ф. Гуияра и Д. Келли (четыре направления проведения преобразований) составьте примерную программу изменений для знакомой вам организации.

## **Примерные тесты**

### **Тема 4. Стратегии управления изменениями**

#### **1. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:**

- a) скорость изменения;
- b) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;

с) процессы изменения.

**2. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:**

а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;

б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;

с) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;

д) все предыдущие ответы верны.

**3. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:**

а) только комплексную;

б) безотлагательную или поэтапную;

с) структурированную;

д) любую из вышеперечисленных?

**4. Комплексная стратегия изменения включает в себя:**

а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);

б) цели и действия;

с) цели, действия и сроки.

**5. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:**

а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;

б) что руководители организации создают программы организационно-культурных изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей

с) другое.

**6. К формам реструктуризации относятся:**

а) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние;

б) не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации;

с) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние и не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации.

**7. Причинами проведения реструктуризации могут быть следующие:**

а) кризисное положение организации, возможность банкротства; необходимость изменить (расширить/сократить) сферу деятельности; появление тенденций к спаду/росту объема продаж продукции компании; появление (усугубление) административных проблем; устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов; ухудшение выполнения операций (закупки, производство, сбыт);

б) тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными периодами деятельности компании; невозможность осуществлять контроль хода выполнения работ; отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции компании; изменение стратегии компании;

с) переход компании из одной организационной структуры в другую (например, из линейно-функциональной в дивизиональную или наоборот); необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов, внедрение регулярного менеджмента;

д) все предыдущие ответы верны.

**8. К подходам по разработке организационной структуры следует относить:**

а) функциональный;

б) дивизиональный;

с) матричный;

d) командный;

e) все предыдущие ответы верны

**9. Стратегическое планирование включает следующие этапы:**

a) качественный анализ и моделирование бизнеса будущего;

b) качественный анализ, моделирование бизнеса будущего, разработку функциональной программы;

c) другое.

**10. Какие типовые примеры реструктуризации Вам известны:**

a) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния;

b) появление новых функций, сценарная реорганизация;

c) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния, появление новых функций, сценарная реорганизация;

d) правильных ответов нет вообще.

**11. Неправильное понимание целей и стратегии изменений может привести к:**

a) слухам;

b) появлению «политического поведения»;

c) открытому несогласию;

d) поведению, направленному на поддержание собственного престижа.

**12. Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:**

a) кооптация;

b) манипуляция;

c) лидерство;

d) явное принуждение.

**13. Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:**

a) участие и вовлеченность;

b) информирование и общение;

c) помощь и поддержка;

d) переговоры и соглашения.

**14. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:**

a) директивной стратегии;

b) нормативной стратегии;

c) аналитической стратегии;

d) стратегии, основанной на переговорах.

**15. Аналитическая стратегия подразумевает:**

a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов;

b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей;

c) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению.

## **4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Понятие «изменения» и их роль в современном менеджменте.
2. Понятие и сущность организационных изменений.
3. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование.
4. Организация в развитии общества и человека, производства и культуры.
5. Организация как сфера деятельности — функция и объект управления.
6. Процессы функционирования и развития организаций.
7. Стабильность, устойчивость и изменчивость в организации.
8. Содержание и сущность изменений организации.
9. Возможности организационного роста.
10. Общие признаки и классификация изменений
11. Разнообразие изменений в современной организации. Причины изменений.
12. Изменения в периоды первоначального формирования организации и на последующих этапах ее развития.

13. Разнообразие изменений. Преобразования в совокупности изменений.
14. Управление на основе ценностей. Управление по целям.
15. Целевые комплексные программы.
16. Сетевое планирование и управление.
17. Системы управления качеством. Всеобщее управление качеством.
18. Концепция качества «Шесть сигм».
19. Процессный подход к управлению.
20. Ключевые показатели эффективности. Сбалансированная система показателей.
21. Реинжиниринг бизнес-процессов. Реструктуризация.
22. Сетевая форма взаимодействия.
23. Системно-целевой подход к управлению изменениями.
24. Факторный сценарий управления изменениями.
25. Индивидуально-ситуативный стиль управления изменениями.
26. Концепция управления изменениями самоорганизующейся организации. «Школа социальных систем».
27. Концепция управления изменениями «обучающейся организации».
28. Модель изменений К. Левина.
29. Три этапа процесса организационных изменений.
30. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга.
31. Эмоциональный подход Дж. Коттера., восемь этапов процесса изменений.
32. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями.
33. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации.
34. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия.
35. Выбор стратегии изменений.
36. Основные причины сопротивления изменениям.
37. Признаки и источники сопротивления изменениям.
38. Силы, способствующие и препятствующие изменениям.
39. Методика анализа поля сил.
40. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.
41. Формы сопротивления изменениям: саботаж.
42. Факторы снижения сопротивления изменениям.
43. Системный подход к изменениям как фактор снижения сопротивления (по Дафту).
44. Организационное развитие как методология системного проведения изменений
45. Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями.
46. Инициаторы и участники организационных изменений.
47. Новые роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями.
48. Характеристики менеджеров по управлению изменениями.
49. Решающая роль лидеров в снижении сопротивления изменениям.
50. Социологическое исследование.

### **Критерии оценивания ответа на зачете**

Студенты обязаны сдать зачет в соответствии с расписанием и учебным планом. Зачет по дисциплине преследует цель оценить работу студента за курс, получение теоретических знаний, их прочность, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение применять полученные знания для решения практических задач.

Зачет - форма промежуточной аттестации, в результате которого обучающий получает оценку в двухбалльной шкале («зачтено», «не зачтено»).

Оценка «зачтено» ставится студенту, который прочно усвоил предусмотренный программный материал; правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров; показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими темами данного курса, других изучаемых предметов; без ошибок выполнил практическое задание. Обязательным условием выставленной оценки является правильная речь в быстром или умеренном темпе. Дополнительным условием получения оценки «зачтено» могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на семинарских (практических) занятиях.

Оценка «не зачтено» ставится студенту, имеющему существенные пробелы в знании основного материала по программе, а также допустившему принципиальные ошибки при изложении материала.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

– в печатной форме увеличенным шрифтом,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **5.1 Основная литература:**

1 Коротков, Э.М. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 278 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/01B88FB7-8589-47C8-9BCD-2947E945D99B>

2 Саратовцев, Ю.И. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 409 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/1FCC3915-8EAA-4352-8984-3F9B314C3B8D>

3 Спивак, В.А. Управление изменениями: учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 357 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/6BC590A9-DD83-4752-BACD-A2235D2390A7>

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечной системе «Юрайт».

### **5.2 Дополнительная литература:**

1 Алексеева, М.Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М.Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 303 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/83CDA546-7A2E-4DBA-9268-4310D077D7C2>

2 Алексеева, М.Б. Теория систем и системный анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 304 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/B791EB3D-7CD9-48A7-B7DD-BEB4670DB29E>

3 Зуб, А.Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Т. Зуб. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 284 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111>

4 Инновационный менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Антонец [и др.]; под ред. В.А. Антонца, Б.И. Бедного. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство

Юрайт, 2018. — 303 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/8142557D-E154-46F2-873C-DE254850123E>.

5 Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Л.П. Гончаренко, Б.Т. Кузнецов, Т.С. Булышева, В.М. Захарова; под общ. ред. Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 487 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/3113A3BD-1840-4533-938A-5D7F1C78CF7D>

6 Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / С.В. Мальцева [и др.]; отв. ред. С.В. Мальцева. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 527 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/DED982C9-4937-40A9-B4B4-BF703B02B697>

7 Управление организационными нововведениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И.Р. Шегельман; под ред. А.Н. Асаула. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 286 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/FEADC2C0-9E55-4720-9CFB-150CB2CFA0D8>

8 Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 326 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/E6081AD5-C312-4BA4-9824-179D2BD4B16A>

### 5.3 Периодические издания:

Вестник МГУ. Экономика

Вопросы экономики

Политические исследования

Российский экономический журнал

Проблемы местного самоуправления

Человек. Сообщество. Управление

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде организации и к профессиональным базам данных, электронным образовательным ресурсам, Интернет-сайтам специализированных ведомств.

Наименование сайта	Адрес сайта
Электронная библиотека диссертаций РГБ	<a href="http://diss.rsl.ru/">http://diss.rsl.ru/</a>
Электронная библиотека grebennikon.ru	<a href="http://www.grebennikon.ru">www.grebennikon.ru</a>
Базы данных компании «Ист Вью Информейшн Сервисиз,Инк»	<a href="http://dlib.eastview.com">http://dlib.eastview.com</a>
УИС «Россия»	<a href="http://uisrussia.msu.ru">http://uisrussia.msu.ru</a>
«Лекториум» (Минобрнауки России, Департамент стратегического развития)	<a href="http://www.lektorium.tv/">http://www.lektorium.tv/</a>
Национальная электронная библиотека	<a href="http://нэб.рф/">http://нэб.рф/</a>
Электронный архив документов КубГУ	<a href="http://docspace.kubsu.ru">http://docspace.kubsu.ru</a>
Федеральная служба государственной статистики	<a href="http://www.gks.ru">http://www.gks.ru</a>
Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю	<a href="http://www.krsdstat.ru">http://www.krsdstat.ru</a>
Президент Российской Федерации	<a href="http://kremlin.ru/">http://kremlin.ru/</a>
Совет Безопасности Российской Федерации	<a href="http://scrf.gov.ru/">http://scrf.gov.ru/</a>
Правительство Российской Федерации	<a href="http://government.ru/">http://government.ru/</a>
Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации	<a href="http://duma.gov.ru/">http://duma.gov.ru/</a>
Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации	<a href="http://council.gov.ru/">http://council.gov.ru/</a>
Федеральная служба по финансовому мониторингу	<a href="http://fedsfm.ru/">http://fedsfm.ru/</a>
Генеральная прокуратура Российской Федерации	<a href="http://genproc.gov.ru/">http://genproc.gov.ru/</a>
Управление делами Президента Российской Федерации	<a href="http://udprf.ru/">http://udprf.ru/</a>

Наименование сайта	Адрес сайта
Портал государственных услуг Российской Федерации	<a href="http://gosuslugi.ru/">http://gosuslugi.ru/</a>
Официальный интернет-портал правовой информации	<a href="http://pravo.gov.ru">http://pravo.gov.ru</a>
Конституция Российской Федерации	<a href="http://constitution.ru/">http://constitution.ru/</a>
Общероссийская база вакансий Федеральной службы по труду и занятости	<a href="http://trudvsem.ru/">http://trudvsem.ru/</a>

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

При изучении дисциплины используются следующие формы работы.

1. Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Лекции проводятся в следующих формах: лекция.

2. Практические занятия, на которых разбираются проблемные ситуации, решаются задачи, заслушиваются доклады, проводятся научные дискуссии, опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем и тестирование. При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;
- подготовить доклады и сообщения, разобрать проблемные ситуации;
- разобрать совместно с другими студентами и обсудить вопросы по теме практического занятия и т.д.

3. Самостоятельная работа, которая является одним из главных методов изучения дисциплины.

Цель самостоятельной работы – расширение кругозора и углубление знаний в области теории и практики вопросов изучаемой дисциплины.

Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на семинарских занятиях. Это текущий опрос, тестовые задания, подготовка рефератов.

Самостоятельная работа студента в процессе освоения дисциплины включает в себя:

- изучение основной и дополнительной литературы по курсу;
- работу с электронными библиотечными системами;
- изучение материалов периодической печати, Интернет - ресурсов;
- выполнение рефератов;
- индивидуальные и групповые консультации;
- подготовку к зачету.

4. Зачет по дисциплине. Зачет сдается в устной форме. Представляет собой структурированное задание по всем разделам дисциплины. Для подготовки к зачету следует воспользоваться рекомендованным преподавателем учебниками, методическими указаниями к практическим занятиям и самостоятельной контролируемой работе студента по дисциплине, глоссарием, своими конспектами лекций и практических занятий, выполненными самостоятельными работами.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

### **8.1 Перечень необходимого программного обеспечения**

– комплекс взаимосвязанных программ, предназначенных для управления ресурсами ПК и организации взаимодействия с пользователем операционная система Windows XP Pro (договор №77 АЭФ-223-ФЗ-2017 от 03.11.2017);

- пакет приложений для выполнения основных задач компьютерной обработки различных типов документов Microsoft Office 2010 (договор №77 АЭФ-223-ФЗ-2017 от 03.11.2017);
- программа для комплексной защиты ПК, объединяющая в себе антивирус, антишпион и функцию удаленного администрирования антивирус Kaspersky endpoint Security 10 (Письмо АО\_Лаборатория Касперского № 3368 от 03.08.2016);
- договор № 128-НК о взаимном сотрудничестве со Справочно - Поисковой Системой Гарант от 19.12.2014 (бессрочный).

## 8.2 Перечень информационных справочных систем

Обучающимся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, справочным и поисковым системам.

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>).
2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации 352120, Краснодарский край, г. Тихорецк, ул. Октябрьская, д. 24б, №201	Мультимедийный проектор, персональный компьютер, экран, выход в Интернет, электронные ресурсы, учебная мебель, доска учебная, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации 352120, Краснодарский край, г. Тихорецк, ул. Октябрьская, д. 24б, №202	Мультимедийный проектор, персональный компьютер, экран, выход в Интернет, электронные ресурсы, учебная мебель, доска учебная, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации
Помещение для самостоятельной работы, с рабочими местами, оснащенными компьютерной техникой с подключением к сети «Интернет» и обеспечением неограниченного доступа в электронную информационно-образовательную среду организации для каждого обучающегося 352120, Краснодарский край, г. Тихорецк, ул. Октябрьская, д. 24б № 406	Персональные компьютеры, принтер, выход в Интернет, учебная мебель
Помещение для самостоятельной работы, с рабочими местами, оснащенными компьютерной техникой с подключением к сети «Интернет» и обеспечением неограниченного доступа в электронную информационно-образовательную среду организации для каждого обучающегося, в соответствии с объемом изучаемых дисциплин	Персональные компьютеры, принтер, выход в Интернет, учебная мебель



<p>352120, Краснодарский край, г. Тихорецк, ул. Октябрьская, д. 24б, № 36</p> <p>Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования 352120, Краснодарский край, г. Тихорецк, ул. Октябрьская, д. 24б № 99 а</p>	<p>Стол компьютерный, сейф, мебель офисная, стеллажи металлические</p>
--	--