

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Факультет экономический



Т.А. Хагуров

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### **Б1.В.09      НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Управление проектами и бизнес-процессами
Программа подготовки	академическая
Форма обучения	очная, заочная
Квалификация (степень)	магистр

Краснодар 2023

Рабочая программа дисциплины

Нормативное регулирование управления изменениями

составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программу составил(и):

М.В. Егоров, доцент кафедры ЭАСиФ,  
кандидат экономических наук

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента

протокол № 5 «11» апреля 2023 г.

Заведующий кафедрой Шевченко И.В.

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 7 «16» мая 2023г.

Председатель УМК факультета Дробышевская Л.Н.

Рецензенты:

Ротаренко Анатолий Степанович

к. м. наук, Профессор Российской Академии Естествознания

Заместитель директора Фонда «Центр координации поддержки экспорта»

Вукович Галина Григорьевна

д-р экон. наук, профессор

Заведующий кафедрой экономики предприятия  
регионального и кадрового менеджмента

# **1 Цели и задачи изучения дисциплины «Нормативное регулирование управления изменениями»**

## **1.1 Цель освоения дисциплины**

Цель дисциплины – формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области управления организационными изменениями корпораций.

### **1.2. Задачи дисциплины.**

- сформировать углубленное понимание у обучающихся проявления закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;
- сформировать практические знания и навыки диагностики организационных изменений и методов нормативного регулирования управления изменениями;
- ознакомить обучающихся с методами, инструментами и технологиями управления организационными изменениями, проектированием и прогнозированием организационных изменений как динамических и сложноорганизованных процессов, с организационной культурой корпорации как объекта изменений и инструмента развития организаций;
- сформировать знания, навыки и умения обучающихся, необходимые для их будущей профессиональной деятельности и дальнейшего самообразования как руководителей и специалистов организаций различного типа, а также знания основных теоретических положений, концепций управления изменений корпораций;
- сформировать у обучающихся умения использования в исследованиях организационных изменений корпораций навыков обоснования и формулирования актуальности исследования; методов сбора, анализа и интерпретации полученной в ходе исследования информации.

### **1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина Б1.В.09 «Нормативное регулирование управления изменениями» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе по заочной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: зачет.

Курс опирается на общеэкономические и управленческие дисциплины – «Бизнес-модели и стратегическое управление», «Современные теории и практики управления», «Теория и практика межкультурной коммуникации в профессиональной сфере», «Организация предпринимательской деятельности и бизнес-планирование». Знания, полученные в процессе освоения дисциплины, послужат базой для изучения дисциплин «Финансово-экономическое обеспечение проектного менеджмента», «Теория процессного управления», «Системный анализ и принятие решений», «Риск-менеджмент в проектной деятельности».

Для овладения дисциплиной «Нормативное регулирование управления изменениями» обучающиеся должны иметь представление об основах управления проектами, обладать сведениями о современном проектном менеджменте как объекте профессиональной деятельности, обязаны усвоить информацию по организации управленческих решений и оценке персонала, знать закономерности и законы диалектики, категории философии, применяемых в экономических исследованиях, уметь использовать инструментарий для исследования существующих и новых проблем развития современного менеджмента в практике как российских, так и международных компаний.

#### 1.4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине «Нормативное регулирование управления изменениями», соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
<b>ПК-2 Способен управлять инвестиционным проектом</b>	
ИПК-2.1 Применяет инструментарий исследования и управления эффективностью инвестиционного проекта	<i>Умеет применять</i> инструментарий исследования и управления изменениями эффективности инвестиционного проекта на разных этапах жизненного цикла организации
ИПК-2.4 Понимает условия реализации инвестиционного проекта, может применять знания технологий контроля и управления сроками реализации инвестиционного проекта	<i>Владеет навыками</i> анализа условий реализации инвестиционного проекта, может применять знания технологий контроля и управления, Алгоритм проведения организационных изменений при реализации инвестиционного проекта
<b>ПК-3 Способен проектировать и внедрять системы процессного управления организации</b>	
ИПК-3.2 Разрабатывает системы процессного управления организации	<i>Знает</i> основные стратегии организационного развития, взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения» В системе процессного управления организацией
ИПК-3.3 Исследует системы процессного управления организации и разрабатывает проект по её внедрению или усовершенствованию	<i>Знает</i> методы и модели реструктуризации бизнес-процессов в системе процессного управления организации, а также методы разработки проекта по их внедрению или усовершенствованию
ИПК-3.4 Анализирует системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации	<i>Владеет навыками</i> анализа системы процессного управления организацией на соответствие требованиям и целевым показателям организации при инжиниринге и реинжиниринге бизнес-процессов
ИПК-3.5 Разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	<i>Умеет</i> разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления в рамках Концепции организационного обучения в процессе стратегических изменений.
<b>ПК-4 Способен проектировать и трансформировать процессную архитектуру организации</b>	
ИПК-4.2 Разрабатывает процессную архитектуру организации	<i>Умеет</i> разрабатывать процессную архитектуру организации с использованием рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода ОСА) при диагностике изменений организационной культуры.
ИПК-4.4 Разрабатывает методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации	<i>Знает</i> методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации в составе Концепции «шесть сигм» как инструмента управления изменениями.

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

## 2. Структура и содержание дисциплины «Нормативное регулирование управления изменениями»

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач. ед. (72 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице для студентов ЗФО.

Вид учебной работы		Всего часов	Семестр (часы)	
			А	В
<b>Контактная работа, в том числе:</b>		<b>72</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>		<b>12</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
Занятия лекционного типа		4	4	
Лабораторные занятия		-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)		8		8
<b>Иная контактная работа:</b>		<b>4</b>		<b>4</b>
Контроль самостоятельной работы (КСР)		3,8		3,8
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2		0,2
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>		<b>56</b>	<b>32</b>	<b>24</b>
<i>Курсовая работа</i>				
<i>Проработка учебного (теоретического) материала</i>		20	10	10
<i>Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)</i>		20	10	10
<i>Решение кейсов</i>		12	6	6
Подготовка к текущему контролю		4	2	2
<b>Контроль:</b>				
Подготовка к зачету				
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час.</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>12,2</b>		
	<b>зач. ед</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

### 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы дисциплины, изучаемые в семестре С (заочная форма)

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1	Теоретические основы нормативного регулирования управления изменениями	22	2	2		18
2	Стратегические основы регулирования управления изменениями	21	1	2		18
3	Основные методы и инструменты нормативного регулирования управления изменениями	25	1	4		20
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	68	4	8		56
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	3,8				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю	4				
	Общая трудоемкость по дисциплине	72				

### 2.3 Содержание разделов дисциплины

№ наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3
Теоретические основы нормативного регулирования управления изменениями	<p>Тема 1. Закономерности организационных изменений. Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменения организации на разных этапах ее жизненного цикла. Сравнительный анализ моделей ЖЦО.</p> <p>Тема 2. Теоретические основы нормативного регулирования управления организационными изменениями.. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. Классические модели управления организационными изменениями. Алгоритм проведения. Принятие решений при управлении изменениями в организации</p> <p>Тема 3. Сопrotивление персонала изменениям и методы его преодоления. Сопrotивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений.</p>	контрольные вопросы эссе
Стратегические основы регулирования управления изменениями	<p>Тема 4. Основные стратегии организационного развития. Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.</p> <p>Тема 5. Реструктуризация бизнес-процессов организации. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации.</p> <p>Тема 6. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов. Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов структура реинжиниринга бизнес-процессов.</p>	презентации контрольные вопросы кейсы
Основные методы и инструменты нормативного регулирования управления изменениями	<p>Тема 7. Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры. Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OSAI) в диагностике и изменении организационной культуры</p> <p>Тема 8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание. Теория создания организационного знания. Индивидуальное и организационное обучение</p> <p>Тема 9. Инструменты управления организационными изменениями. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркинг-проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.</p>	презентации контрольные вопросы кейсы

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Теоретические основы нормативного регулирования управления изменениями	<b>Теоретические основы управления организационным развитием.</b> Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. Классические модели управления организационными изменениями. Алгоритм проведения. Принятие решений при управлении изменениями в организации.	контрольные вопросы
2.	Стратегические основы регулирования управления изменениями	<b>Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов.</b> Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов структура реинжиниринга бизнес-процессов.	контрольные вопросы
3.	Основные методы и инструменты нормативного регулирования управления изменениями	<b>Инструменты управления организационными изменениями.</b> Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.	контрольные вопросы

### 2.3.2 Занятия семинарского типа

На основе лекционного материала, изучения основной и дополнительной научной литературы магистранты продолжают изучение дисциплины на практических занятиях. Основная цель этих занятий состоит в углубленном изучении наиболее значимых разделов курса, приобретении практических навыков анализа конкретных социально-экономических явлений и процессов, выявлении имеющихся проблем, обосновании возможных путей их решения. Практические занятия позволяют закрепить полученные на лекциях и при чтении учебной и научной литературы знания. Используются различные формы организации практических занятий: проведение опросов, написание эссе и рефератов, решение задач и кейсов.

#### Содержание практических занятий, структурированное по разделам:

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1	Теоретические основы нормативного регулирования управления изменениями	Определение стадии жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным	контрольные вопросы
2	Стратегические основы регулирования управления изменениями	Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям	тесты
3	Основные методы и инструменты нормативного регулирования управления изменениями	Примеры процесса изменения в зависимости от скорости и сложности изменения	рефераты, эссе презентации кейсы

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:

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

### 2.3.3 Лабораторные занятия – не предусмотрены учебным планом

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ

Курсовых работы – не предусмотрены

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

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы ( <i>выбрать в соответствии с видом СРС</i> )
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
4	Выполнение расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
5	Выполнение лабораторных работ	Методические указания по выполнению лабораторных работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
6	Написание и оформление выпускной квалификационной (бакалаврской) работы	Методические указания по написанию и оформлению выпускной квалификационной работы бакалавра. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
7	Написание и оформление выпускной квалификационной работы (дипломной работы)	Методические указания по написанию и оформлению выпускной квалификационной работы (дипломной работы). Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
8	Написание и оформление выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)	Методические указания написанию и оформлению выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a> .
9	Подготовка и оформление отчета по практике	Методические указания по подготовке и оформлению отчета по практике. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
10	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>

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 ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, проблемное обучение, модульная технология, подготовка письменных аналитических работ, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании дискуссии; проблемное обучение; деловые игры в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

### 4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Нормативное регулирование управления изменениями»

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме тестовых заданий, докладов-презентаций по проблемным вопросам, рефератов, эссе, кейсов и **промежуточной аттестации** в форме вопросов к зачету.

#### Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИПК-2.1 Применяет инструментарий исследования и управления эффективностью инвестиционного проекта	Сформировано умение применять инструментарий исследования и управления эффективностью инвестиционного проекта на разных этапах жизненного цикла организации	контрольные вопросы	<i>Вопрос на зачете 1-4</i>
2	ИПК-2.4 Понимает условия реализации инвестиционного проекта, может применять знания технологий контроля и управления сроками реализации инвестиционного проекта	Сформированы навыки анализа условий реализации инвестиционного проекта, а также применения знания технологий контроля и управления, Алгоритма проведения организационных изменений при реализации инвестиционного проекта	рефераты, эссе	<i>Вопрос на зачете 5-8</i>
3	ИПК-3.2 Разрабатывает системы процессного управления организации	Сформировано знание основных стратегий организационного развития, взаимосвязи понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и	Тесты	<i>Вопрос на зачете 9-12</i>

		«стратегия изменения» в системе процессного управления организацией		
4	ИПК-3.3 Исследует системы процессного управления организации и разрабатывает проект по её внедрению или усовершенствованию	Сформировано знание методов и моделей реструктуризации бизнес-процессов в системе процессного управления организацией, а также методы разработки проекта по их внедрению или усовершенствованию	рефераты, эссе	<i>Вопрос на зачете 13-15</i>
5	ИПК-3.4 Анализирует системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации	Сформированы навыки анализа системы процессного управления организацией на соответствие требованиям и целевым показателям организации при инжиниринге и реинжиниринге бизнес-процессов	Презентации	<i>Вопрос на зачете 16-18</i>
6	ИПК-3.5 Разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	Сформировано умение разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления в рамках Концепции организационного обучения в процессе стратегических изменений.	Кейсы	<i>Вопрос на зачете 19-22</i>
7	ИПК-4.2 Разрабатывает процессную архитектуру организации	Сформировано умение разрабатывать процессную архитектуру организации с использованием рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода ОСАГ) при диагностике изменений организационной культуры.	Презентации	<i>Вопрос на зачете 23--26</i>
8	ИПК-4.4 Разрабатывает методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации	Сформировано знание методик и регламентов трансформации процессной архитектуры организации в составе Концепции «шесть сигм» как инструмента управления изменениями.	Кейсы	<i>Вопрос на зачете 27-30</i>

#### 4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации

##### **Контрольные вопросы:**

15. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
16. Модель вмешательства «Система-4»
17. Модель вмешательства «Социотехническая система»
18. Модель вмешательства «Управление по целям»
24. Модель организационного развития «Управленческая решетка»
25. Модель организационного развития «Формирование команды»

26. Модель организационного развития «Групповая чувствительность»
27. Модель организационного развития «Процессное консультирование»

### ***Рефераты, Эссе***

1. Организация как открытая система.
2. Субъект и объект в управлении организацией.
3. Понятие и цели изменений в организациях.
4. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.
5. Необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющиеся внешних и внутренних условий деятельности
6. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности
7. Достижение баланса функционирования и развития организаций
8. Разрешение (лечение) организационных патологий
9. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).
10. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
11. Понятие скорости и глубины организационных изменений
12. «Организационный айсберг» С. Германа
13. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
14. Способы вмешательства и рычаги изменений

### ***Презентации***

19. Понятие и сущность организационного развития
20. Особенности организационного развития
21. Применение подхода организационного развития
22. Видение в системе организационного развития
23. Потенциал и ресурсы развития организаций.
28. Методы снятия сопротивления изменениям.
29. Вовлеченность сотрудников
30. Целесообразность применения методов организационного развития.
31. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
32. Применение власти и стилей управления в организации.
33. Структурные и культурные изменения в организации.
34. Отличия экспертного и процессного консультирования.
35. Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)
36. Метод анализа силовых полей К. Левина.
37. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
38. Диаграммы Гантта и сетевое планирование.
39. Эффективность использования рабочих групп и команд.
40. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
41. Матрица проведения изменений Д. Пью.
42. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
43. Эффективность организационного развития.
44. Модель организационных изменений «7С»
45. Модель организационных изменений «VOCATE»

### ***Кейс***

Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината. Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал».

Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления.

Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. Итак, к декабрю у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятково» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Зарплата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы к кейс-ситуации:

На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?

**Тест**

**«ЗАКОНОМЕРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ»**

1. Причинами роста организаций являются:
  - а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
  - б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
  - в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
  - г) все предыдущие ответы верны.
2. Преимуществами малых организаций являются:
  - а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
  - б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
  - в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.
3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:
  - а) креативность, директивное руководство, делегирование;
  - б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
  - в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
  - г) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
  - д) все ответы а), б), в) неверны.
4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:
  - а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
  - б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
  - в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
  - г) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
  - д) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
  - е) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.
5. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:
  - а) модель И. Адизеса;
  - б) модель Л. Грейнера;
  - в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
  - г) обе модели учитывают государственное вмешательство?
6. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:
  - а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
  - б) гибкости и контролируемости;
  - в) другое \_\_\_\_\_.
7. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:
  - а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
  - б) на стадии «расцвет»;
  - в) на стадии «аристократизм»;
  - г) на стадии «давай-давай»?
8. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:
  - а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
  - б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
  - в) оба ответа а) и б) неверны?

**Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (зачет)**

**Перечень вопросов для промежуточной аттестации (зачета)**

1. Сущность организационных изменений
2. Особенности организационных структур
3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Характеристика основных объектов организационных изменений.
7. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
8. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.
9. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера
10. Модель жизненного цикла организации Адизеса.
11. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
12. Характеристика основных типов организационных изменений.
13. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
14. Важнейшие компоненты организационных изменений.
15. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.
16. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера
17. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
18. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
19. Причины сопротивления изменениям.
20. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
21. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
22. Сущность и элементы организационной культуры
23. Функции организационной культуры.
24. Типы организационной культуры.
25. Диагностика организационной культуры
26. Уровни организационной культуры по Шайну.
27. Реструктуризация
28. Реинжиниринг
29. Развивающаяся организация
30. Тотальное управление качеством

### **Критерии оценивания результатов обучения**

<i>Оценка</i>	<i>Критерии оценивания по зачету</i>
<i>ЗАЧТЕНО Высокий уровень</i>	<i>оценку «зачтено» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.</i>
<i>ЗАЧТЕНО Средний уровень (хорошо)</i>	<i>оценку «зачтено» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.</i>
<i>ЗАЧТЕНО Пороговый уровень</i>	<i>оценку «зачтено» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.</i>
<i>НЕ ЗАЧТЕНО Минимальный уровень</i>	<i>оценку «не зачтено» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.</i>

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 экзамене;
- 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 Учебная литература:**

1. Организационное управление предприятиями ранних фаз развития/Коршунов И.А., Гапонова О.С. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 342 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Переплёт) ISBN 978-5-369-01483-7

2. 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. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/FEADC2C0-9E55-4720-9CFB-150CB2CFA0D](http://www.biblio-online.ru/book/FEADC2C0-9E55-4720-9CFB-150CB2CFA0D)

3. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 284 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111](http://www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111).

4. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 361 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Модуль.). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/B97109E1-B0A8-4A65-965F-5FC11185D55A](http://www.biblio-online.ru/book/B97109E1-B0A8-4A65-965F-5FC11185D55A).

5.Егорова Л.И., Шевченко К.И., Егорова Е.М. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособ. / Л.И. Егорова, К.И. Шевченко, Е.М. Егорова; под науч. ред. И.В. Шевченко. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2015. – 187 с. - ISBN 978-5-8209-0835-4.

5. Воронина Л.А., Дармилова Ж.Д и др. Практикум на основе решения кейс-стади для магистров направления «Менеджмент» и «Управления качеством - 2-е издание, Австрия, Вена 2015- 118 с.

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

### **5.2. Периодическая литература**

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>
2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>

### **5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

#### **Электронно-библиотечные системы (ЭБС):**

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

#### **Профессиональные базы данных:**

1. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
2. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
3. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
4. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prilib.ru/>
5. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>

#### **Информационные справочные системы:**

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

#### **Ресурсы свободного доступа:**

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. Полные тексты канадских диссертаций <http://www.nlc-bnc.ca/thesescanada/>
3. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
4. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
5. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
6. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>);
9. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
10. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
11. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
12. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
13. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;
14. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы [http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy\\_i\\_otvety](http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy_i_otvety)



## Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий [http://mschool.kubsu.ru:](http://mschool.kubsu.ru;)
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
5. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

### 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

- Общие рекомендации по самостоятельной работе обучающихся;
- Методические рекомендации по освоению лекционного материала, подготовке к лекциям;
- Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим/ лабораторным) занятиям.

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.

### 7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

	доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus