

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры менеджмента  
и государственного и  
муниципального управления  
Протокол № 10 от 24.05.2023 г.

Первый проректор  
С.В. Авдашкевич  
28.06.2023

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.О.25 Управление изменениями
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Маркетинг
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Левенцов А.Н., кандидат экономических наук, доцент Алексеева И.А.

Санкт-Петербург  
2023

**1. Цели и задачи дисциплины:***Цель освоения дисциплины:*

- формирование у студентов компетенций в области управления изменениями, сформировать представление о закономерностях развития организации и основных подходах к управлению изменениями; - выработка знаний и практических навыков, связанных с использованием современных научных разработок и технологий, умением создавать систему управления организацией, нацеленную на выбранную стратегию изменений

*Задачи дисциплины:*

- показать значимость процесса управления изменениями и формирования внутреннего организационного климата, позволяющего эти изменения осуществлять;

- научиться прогнозировать возможное возникновение сопротивления изменениям в компании и оценить необходимость использования компенсирующих механизмов;

- разработка проектов развития организации, выделение сил, способных осуществлять развитие;

- умение согласовывать объективные цели развития с субъективными интересами сотрудников.

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

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;	ОПК-1.1 Знает основные теоретические положения в сфере экономики, организационной и управленческой деятельности.	-
	ОПК-1.2 Умеет решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе знаний теоретических положений экономической, организационной и управленческой теории.	
	ОПК-1.3 Способен использовать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-1.1. Знает основные теоретические положения в сфере экономики, организационной и управленческой деятельности.	Знать, как функционирует и развивается организация; какие изменения в ней происходят и их причины; как формируется и функционирует механизм управления преобразованиями; как учитывать риски преобразований; как осуществляется диагностика потребности и возможности преобразования; роль лидерства в преобразующем менеджменте; управление сопротивления преобразованиям; оценку эффективности преобразований.
ОПК-1.2. Умеет решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе знаний теоретических положений экономической, организационной и управленческой теории.	Уметь оценивать тенденции развития организации и разрабатывать комплекс преобразований, обеспечивающих ее развитие; строить систему лидерства, способствующего преобразованиям в организации; убеждать персонал в необходимости и важности преобразований; обеспечивать своевременность преобразований; оценивать и учитывать риски преобразований; прогнозировать последствия и эффективность преобразований.

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-1.3. Способен использовать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности.	Владеть принципами научного подхода к управлению преобразованиями; методами управления преобразования; методикой диагностики состояния организации; системой мотивирования преобразований по целям развития организации.

### 3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ОПК-1.1	ОПК-1.2	ОПК-1.3
1	Теоретические основы управления изменениями	ОПК-1	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/Реферат №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
2	Изменение, как часть жизненного цикла организации	ОПК-1	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/Реферат №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
3	Готовность к изменению	ОПК-1	Тестирование №1 (10)	Коллоквиум/Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
4	Модели управления изменениями	ОПК-1	Тестирование №1 (10)	Собеседование, опрос/Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
5	Процесс осуществления изменений	ОПК-1	Тестирование №2 (10)	Собеседование, опрос/Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
6	Осуществление изменений	ОПК-1	Тестирование №2 (10)	Собеседование, опрос/Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
7	Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития	ОПК-1	Тестирование №2 (10)	Собеседование, опрос/Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
8	Формирование команды для стратегических изменений	ОПК-1	Тестирование №2 (10)	Собеседование, опрос/Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
<b>Количество баллов (100 баллов):</b>			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
Тема 1: Теоретические основы управления изменениями

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>
<p>Природа изменений. Понятие изменений. Причины организационных изменений. Вероятность успеха изменений. Подходы к анализу и проведению изменений. Модель и этапы процесса управления изменениями. Внутренние и внешние причины изменений в организации. Классификация изменений по различным основаниям (целенаправленность изменений, направленность сил, побуждающих к изменению, характер побуждения, преследуемые цели, источники развития, способы осуществления изменений, глубина изменений). Метафорические аспекты управления изменениями. Влияние изменения размера организации и на ее характеристики.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Теоретические основы управления изменениями. Оценка необходимости изменений.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 2:</b> Изменение, как часть жизненного цикла организации Модели развития организаций. Изменение, как часть жизненного цикла организации. Модель развития коммерческой организации Л. Грейнера, Этапы, кризисы, способы выхода из кризиса. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса. Код Адизеса. Этапы, кризисы, способы выхода из кризиса.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Изменение, как часть жизненного цикла организации. Оценка этапа жизненного цикла организации.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 3:</b> Готовность к изменению Соотношение понятий (различие и взаимосвязь) «изменение», «развитие», «совершенствование». Готовность к изменениям. Что препятствует изменениям. Что способствует изменениям. Этапы перемен, или Американские горки на пути к цели. Сопrotивление организационным изменениям. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям. личных и структурных.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Готовность к изменению. Подготовка к проведению изменений.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 4:</b> Модели управления изменениями Модель управления организационными изменениями К. Левина. Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Модель ADKAR.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Модели управления изменениями. Анализ силового поля. Модель ADKAR: Диагностика изменений.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 5:</b> Процесс осуществления изменений Процесс проведения изменений и его алгоритм. Диагностика организационных изменений. Диаграмма Исикавы или «рыбий скелет». Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER». Управление переходом к изменению. Общие принципы стратегического менеджмента. Виды стратегий изменений. Мониторинг и контроль процесса изменений. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Процесс осуществления изменений. Восприимчивость организации к изменениям</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 6:</b> Осуществление изменений Выбор стратегии изменений. Осуществление изменений. Методы проведения организационных изменений. Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы, ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию. Методы стратегических изменений. Проектные методы управления изменениям. Методы реинжиниринга бизнес-процессов. Методы организационного развития. Сравнение методов внедрения изменений. Принятие решений при управлении изменениями. Подход на основе теории управления; Модель Карнеги; Модель инкрементального процесса принятия решения; Модель «мусорного ящика».</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Осуществление изменений. Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК 2»..</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 7:</b> Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития Различие и взаимосвязь понятий «развитие», «изменение», «нововведение» и «инновации». Организационно-управленческие инновации. Стадии развития инновационной компании. Системы менеджмента качества как инструмент организационных изменений Всеобщее управление качеством: (TQM) И стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM). Основные положения TQM. Проекция TQM на российскую практику.</p>

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития. Определение политики изменений группой предприятий «ГОТЭК».</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p> <p><b>Тема 8: Формирование команды для стратегических изменений</b> Принципы создания команд. Эффективность работы команды. Основные этапы развития команды стратегических изменений. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации. Лидер команды стратегических изменений. Агенты изменений Управление знаниями как конкурентное преимущество. Создание обучающейся организации. Концепция «обучающейся организации». Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Факторы риска на этапе внедрения. Критерии эффективности организационных изменений. Позитивный подход к управлению изменениями.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Формирование команды для стратегических изменений Работа в командах. Эффективность работы в командах.</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p> <p><b>Курсовая работа:</b> не предусмотрено учебным планом</p>

### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 3
Аудиторные занятия (АЗ):	54	54
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	36	36
Самостоятельная работа студента (СР)	49	49
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	49	49
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	59	59
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические основы управления изменениями	3	2	4	0	6	4
2	Изменение, как часть жизненного цикла организации	3	2	4	0	6	4
3	Готовность к изменению	3	2	4	0	6	4
4	Модели управления изменениями	3	2	4	0	6	4
5	Процесс осуществления изменений	3	2	4	0	6	4
6	Осуществление изменений	3	2	4	0	6	4
7	Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития	3	2	4	0	6	4
8	Формирование команды для стратегических изменений	3	4	8	0	7	8
Итого:			18	36	0	49	36

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

### Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Аудиторные занятия (АЗ):	10	10

38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Маркетинг"

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.О.25 Управление изменениями

Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная

Разработана для приема 2023/2024 учебного года

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	6	6
Самостоятельная работа студента (СР)	89	89
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	89	89
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	15	15
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	4	4
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Теоретические основы управления изменениями	4	0	0	0	11	4	
2	Изменение, как часть жизненного цикла организации	4	0	2	0	11	4	
3	Готовность к изменению	4	2	0	0	11	4	
4	Модели управления изменениями	4	0	2	0	11	4	
5	Процесс осуществления изменений	4	0	0	0	12	4	
6	Осуществление изменений	4	2	0	0	11	4	
7	Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития	4	0	0	0	11	4	
8	Формирование команды для стратегических изменений	4	0	2	0	11	8	
Итого:			4	6	0	89	36	

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

#### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 3
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	69	69
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	69	69
Контроль самостоятельной работы (КСР)	3	3
Контактная работа (КоР)	39	39
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Теоретические основы управления изменениями	3	2	2	0	8	4	

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
2	Изменение, как часть жизненного цикла организации	3	2	2	0	8	4
3	Готовность к изменению	3	2	2	0	8	4
4	Модели управления изменениями	3	2	2	0	8	4
5	Процесс осуществления изменений	3	2	2	0	8	4
6	Осуществление изменений	3	2	2	0	8	4
7	Управление технологическим развитием организации. Инновационная деятельность как основной источник развития	3	2	2	0	8	4
8	Формирование команды для стратегических изменений	3	4	4	0	13	8
Итого:			18	18	0	69	36

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

#### 4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

#### 5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

*Основная литература:*

1. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Учебник и практикум для вузов / Саратовцев Ю. И. - Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург)., 2022 г. - 409 с. - ISBN 978-5-534-03111-9 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-489914>

2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Учебник для вузов / Спивак В. А. - Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург)., 2022 г. - 357 с. - ISBN 978-5-534-03358-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-489422>

3. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Учебник и практикум для вузов / Зуб А. Т. - Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (г. Москва)., 2023 г. - 284 с. - ISBN 978-5-534-00490-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-511106>

*Дополнительная литература:*

1. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Учебник и практикум для вузов / Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. - Государственный университет управления (г. Москва)., 2022 г. - 278 с. - ISBN 978-5-534-02315-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-489148>

2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ НОВОВВЕДЕНИЯМИ. Учебник и практикум для вузов / Асаул А. Н., Асаул М. А., Мещеряков И. Г., Шегельман И. Р. ; Под ред. Асаула А.Н., 2022 г. - 289 с. - ISBN 978-5-534-04967-1 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-organizacionnymi-novovvedeniyami-492940>

3. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ 2-е изд., пер. и доп. Учебное пособие для вузов / Бражников М. А., Хорина И. В. - Самарский государственный технический университет (г. Самара)., 2023 г. - 223 с. - ISBN 978-5-534-14483-3 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-519591>

#### 6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении

---

### **образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа

### **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПБУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный
4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arhiv.naicon.ru](http://arhiv.naicon.ru). - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru>. - Текст: электронный
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://www.cfin.ru>. - Текст: электронный
10. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://thehrd.ru/>. - Текст: электронный
11. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный
12. Executive.ru: профессиональная база данных . - Режим доступа: <https://www.executive.ru>. - Текст: электронный

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-

образовательному portalу Университета [umeos.ru](http://umeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [umeos.ru](http://umeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [umeos.ru](http://umeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

3. Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, лицензионным программным обеспечением

### 9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

#### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет		Зачет					
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100	
	F	Fx	E	D	C	B	A	
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный	

#### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/зачетом с оценкой

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично	
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100	
	F	Fx	E	D	C	B	A	
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный	

### 9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1

### **«Начальник склада».**

Дистрибьютор продуктов питания пригласил на должность руководителя складского комплекса молодого и перспективного специалиста с отличной репутацией. В его резюме были представлены сведения об отличном образовании и опыте работы в двух крупных компаниях на позициях руководителя отдела по работе с клиентами и руководитель отдела складских операций.

На новом назначении ему предложили значительно больший перечень обязанностей и полномочий. В структуре организации в его подчинение входят 3 основных подразделения: отдел снабжения, отдел складских операций и транспортный отдел.

Спустя месяц после начала работы он предложил программу по внедрению системы WMS (Warehouse Management System – автоматизация учета на складе), которая позволит значительно сократить издержки складских операций как по времени, так и по проценту утерянной продукции. Однако внедрение этой системы обойдется компании в 15 млн. рублей (6% от ежемесячной выручки компании) и потребует дополнительных средств для обучения работников склада. Данный проект принят руководством на рассмотрение, однако окончательного решения по нему не вынесено.

Спустя два месяца после начала работы на него стали поступать жалобы от руководителей подчиненных ему подразделений и отдельных сотрудников склада. Содержание жалоб сводилось к тому, что новые порядки на складе противоречат сложившимся за 15 лет принципам и формам внутренней работы. В частности, новый руководитель склада уволил трех кладовщиков, которые пользовались большим уважением у рабочего персонала, ввиду чего последовал ряд случаев показательного нарушения дисциплины и порчи имущества. Также со стороны других отделов компании были претензии по поводу того, что новый руководитель склада не принимает форму бумажного документооборота, называя ее устаревшей, а требует взаимодействия исключительно по электронной почте.

Побеседовав с руководителем склада, руководство организации получило его видение сложившейся ситуации. На его взгляд, в компании за многие годы сложилась очень тесная и дружеская атмосфера среди сотрудников, в которой не была закреплена ценность добросовестного выполнения рабочих обязанностей. Самыми смелыми сторонниками этих идей он назвал трех кладовщиков, которые в дальнейшем были уволены. Также он охарактеризовал большую часть своих подчиненных как очень ленивых и «застоявшихся». По его мнению, следует провести серьезные кадровые изменения и принудительно внедрить современные формы коммуникации между подразделениями (электронный документооборот и корпоративную систему мгновенных сообщений).

За время работы нового начальника склада не было серьезных изменений финансовых показателей, которые могли бы являться показателем проводимых организационных изменений.

### **Вопросы к ситуации:**

1. Оцените сложившуюся в компании ситуацию.
2. Попробуйте сформулировать основные ошибки, которые были совершены новым руководителем склада за проведенные два месяца.
3. Что бы вы предложили руководству организации в данной ситуации? Следует ли принять проект по внедрению WMS и почему?

## **Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2**

### **«Инновационная деятельность как основной источник развития»**

Есть во Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятново» 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, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. 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 текущего года 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 «Любятново» 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. Заработная плата 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.

**Задание.** Внимательно ознакомившись с ситуацией, дайте ответы на следующие вопросы:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику существующей организационной культуре комбината.
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Можно ли данный коллектив определить как эффективный?
4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?
5. 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?
6. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

### **Собеседование, опрос/Контрольная работа №1**

Опишите все модели управления изменениями.

#### **Тестирование №1**

##### **1. Внешние факторы, обеспечивающие необходимость изменений организации:**

- А) Конкуренция
- Б) Изменения потребительского поведения
- В) Научно-технический прогресс
- Г) Снижение квалификации сотрудников
- Д) Повышение финансовых ресурсов организации

##### **2. Методы управления изменениями в организации:**

- А) организационные
- Б) экономические
- В) социально-психологические
- Г) технологические
- Д) компенсирующие

##### **3. Объектами изменения в организации выступают:**

- А) цели
- Б) структура
- В) учредительные документы
- Г) рационализация

##### **4. Объекты изменения в организации...**

- А) процессы
- Б) персонал
- В) эмерджентность
- Г) оптимизация

##### **5. Показателями неблагополучия организации являются...**

- А) ухудшение показателей эффективности работы организации;
- Б) проигрыши в конкурентной борьбе;
- В) высокая дебиторская задолженность;
- Г) отсутствие лицензионных технологий и патентов.

##### **6. Показатели неблагополучия организации**

- А) утрата партнеров
- Б) пассивность персонала
- В) большой объем кредитов в организации
- Г) низкая капитализация компании

##### **7. Негативными последствиями нововведений являются....**

- А) финансовые затраты на их проведение
- Б) снижение эффективности работы на начальном этапе
- В) социальная напряженность
- Г) усиление зависимости от инвесторов
- Д) изменение режима работы

##### **8. Эффективные пути снижения рисков изменений**

- А) снизить темп изменений
- Б) игнорировать возникающие проблемы
- В) обучение персонала
- Г) привлечение инвесторов

#### **Тестирование №2**

**1. Наиболее сложный уровень изменений**

- А) индивидуальный
- Б) групповой
- В) организационный

**2. Принципы управления изменениями**

- А) необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации.
- Б) вовлечение персонала в процессы изменений
- В) создание документированных процедур ответственности за эффективность изменений
- Г) планирование кредитных средств на организационные изменения

**3. Виды изменений**

- А) реактивные и инициативные
- Б) первичные и вторичные
- В) плановые и случайные

**4. Управление переходом организации, как системы, из одного устойчивого состояния в другое называется...**

- А) управление изменениями
- Б) управление проблемами
- В) управление ресурсами

**5. Негативные последствия ошибок управления изменениями**

- А) непланируемые затраты
- Б) утрата контроля за бизнес-процессами организации
- В) снижение мотивированности персонала
- Г) увеличение числа сценариев развития организации
- Д) повышение жесткости управленческой системы

**6. Изменения за счет внешних ресурсов называются...**

- А) экстенсивные
- Б) интенсивные
- В) адаптивные
- Г) эндогенные

**7. Изменения за счет внутренних ресурсов и реорганизации фирмы называются...**

- А) экстенсивные
- Б) интенсивные
- В) закрытые
- Г) экзогенные

**8. Основная проблема в последовательном управлении организацией**

- А) одновариантность стратегии
- Б) невозможность внести коррективы в план
- В) отсутствие новых инвесторов
- Г) демотивация сотрудников

**9. Технологии повышения скорости и результативности изменений происходят за счет..**

- А) Прогнозирование рисков путем разработки сценариев
- Б) Программа мотивации и стимулирования сотрудников
- В) Установление санкций за торможение изменений
- Д) Дополнительное финансирование программы изменений

**10. Факторами стагнации развития организации являются...**

- А) Слабость стратегии
- Б) Отсутствие лидера
- В) Провал продукта или отсутствие новых товаров и услуг
- Г) Преобладание заемного капитала над собственным
- Д) старое оборудование

Г) работа на локальном рынке

**11. Факторы стагнации развития организации**

А) Использование «чужих» технологий работы

Б) Устаревание технологий и процессов

В) Ограниченность ресурсов (в первую очередь, человеческих)

Г) Аренда (лизинг) оборудования

Д) отсутствие системы качества

**12. Поступательное движение, характеризующееся усложнением системы, накоплением новых признаков и характеристик называется...**

А) прогресс Б) регресс В) эволюция Г) революция Д) улучшение

**Доклад, сообщение/Реферат №1**

1. Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.
2. История возникновения и развития организационных изменений.
3. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
4. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
5. Концепции организационного развития.
6. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
7. Управление знаниями и организационным обучением.
8. Этапы управления организационными изменениями.
9. Значение и задачи организационного проектирования.
10. Этапы проектирования организационных перемен.
11. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
12. Принятие решений при осуществлении изменений.
13. Особенности контроля при управлении изменениями.
14. Стратегии осуществления изменений.
15. Понятие, виды и предпосылки реструктуризации.
16. Основные риски, связанные с проведением изменений.
17. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
18. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
19. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления и методы их преодоления.
20. Изменения в организационной культуре.

**Коллоквиум/Проект (групповой проект) №1**

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

**МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:**

**ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ:**

**ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ:**

**СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:**

**ФИО и адреса учредителей:**

**ЦЕЛЬ ПРОЕКТА:**

**СУТЬ ПРОЕКТА:**

**СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА:**

## **9.2. Примерный перечень тем курсовой работы**

Не предусмотрено учебным планом

## **9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: зачет**

### **Примерный перечень теоретических вопросов к зачету**

1. Понятие организационных изменений.
2. Лидерство в процессе изменений.
3. Классификация организационных изменений.
4. Виды организационных изменений.
5. Модель изменений К. Левина.
6. Государственная поддержка инновационной деятельности.
7. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
8. Менеджер как новатор.
9. Теория Е и теория О организационных изменений.
10. Инновационная деятельность как основной источник развития.
11. Модель преобразования бизнеса Ф Гуияра и Дж. Келли.
12. Организационно-правовые формы инновационной деятельности.
13. Концепция обучающейся организации.
14. Изменения в организационной культуре.
15. Методы диагностики и анализа при изменениях в организации.
16. Особенности управления персоналом в условиях организационных изменений.
17. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
18. Стадии жизненного цикла инноваций.
19. Управление изменениями в структуре организации.
20. Методы преодоления сопротивления изменениям.
21. Понятие сопротивления изменениям.
22. Классификация новшеств и инноваций.
23. Виды сопротивления изменениям.
24. Понятие инновации и новшества.
25. Инновационная деятельность и инновации.
26. Классификация инновационных организаций

### **Примерный перечень практических заданий к зачету**

Практическое задание №1. Опишите реальную ситуацию необходимых изменений в Вашей организации.

Практическое задание №2. Постарайтесь как можно точнее и полнее описать все действующие силы в Вашей организации по модели Курта Левина.

Практическое задание №3. Какие Ваши личные качества способствуют реализации инновационной деятельности в Вашей организации.

Практическое задание №4. Какие Ваши личные качества препятствуют инновационной деятельности в Вашей организации.

Практическое задание №5. Определите действия по увеличению сил "за" изменения в Вашей компании.

Практическое задание №6. Определите действия сил "против" изменений в Вашей компании.

Практическое задание №7. Оцените возможность осуществления действий "за" и "против" и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию изменений в Вашей организации.

Практическое задание №8. Составьте план реализации выбранных Вами действий для продвижения изменений в Вашей организации.