

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
экономики и управления организациями
Ю.И. Трещевский
27.04.2020



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 Управление изменениями в организациях

- 1. Код и наименование направления подготовки / специальности:** 38.04.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки / специализация:** Современные технологии менеджмента
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр
- 4. Форма обучения:** заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** к.э.н., доц. Франовская Галина Николаевна
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол № 4 от 16.04.2020
- 8. Учебный год:** 2020-2021 **Семестр:** 1,2

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Цели:

- формирование у обучающихся способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- создание у обучающихся знаний и умений по разработке корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Задачи:

- формирование системного видения управления изменениями;
- ознакомление с подходами к понятию управления изменениями и видами изменений на различных уровнях;
- изучение политики и стратегий управления изменениями;
- ознакомление обучающихся с моделями управления изменениями;
- изучение причин и видов сопротивления изменениям, методов преодоления сопротивлений изменениям.

Дисциплина реализуется частично в форме практической подготовки (ПП).

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: вариативная часть

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- специфику идентификации проблем организации;- политику и стратегии проведения организационных изменений;- модели управления изменениями;- основные факторы, влияющие на отношение работников к преобразованиям в деятельности организации;- причины возникновения сопротивления изменениям и методы их преодоления. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- анализировать причины возникновения необходимости изменений;- классифицировать виды изменений;- выстраивать систему интересов персонала, способствующую проведению изменений.- применять модели управления изменениями. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">- способностью критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных последствий;- готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений;- технологиями и методами преодоления сопротивлений изменениям.
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- основные технологии и фазы системного подхода к проектированию программы организационных изменений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем; находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">- навыками планирования и применения на практике методов системной технологии изменений.

--	--	--

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час — 2/72.

Форма промежуточной аттестации – зачёт.

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость					
	Всего	По семестрам				...
		1 семестр		2 семестр		
		ч.	ч., в форме ПП	ч.	ч., в форме ПП	
Аудиторные занятия	14	10	6	4	4	
в том числе:	лекции	4	4	-		
	практические	10	6	6	4	4
	лабораторные	-	-	-	-	-
Самостоятельная работа	54	26		28		
в том числе: курсовая работа (проект)						
Форма промежуточной аттестации (зачет – 4 час.)	4			4		
Итого:	72	36	6	36	4	

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	
1. Лекции			
1.1	Изменения и системная организация экономики	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.	
1.2	Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды	Внешние и внутренние факторы функционирования организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.	
1.3	Системная концепция изменений	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений.	
1.4	Стратегии организационных изменений	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений. Проектирование стратегии изменений.	
1.5	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.	
1.6	Управление сопротивлением изменениям	Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.	
2. Практические занятия			
2.1	Изменения и системная организация экономики	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.	Практико-ориентированное задание
2.2	Необходимость изменений	Внешние и внутренние факторы функци-	Практико-

	под воздействием факторов внешней и внутренней среды	онирования организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.	ориентированное задание
2.3	Системная концепция изменений	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений.	Практико-ориентированное задание
2.4	Стратегии организационных изменений	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений. Проектирование стратегии изменений.	Практико-ориентированное задание
2.5	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.	Практико-ориентированное задание
2.6	Управление сопротивлением изменениям	Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.	Практико-ориентированное задание

13.2 Разделы дисциплины и виды занятий:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)			
		Лекции	Практические	Самостоятельная работа	Всего
1	Изменения и системная организация экономики	0,5	1	9	10,5
2	Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды	0,5	1	9	10,5
3	Системная концепция изменений	0,5	2	9	11,5
4	Стратегии организационных изменений	0,5	2	9	11,5
5	Модели организационных изменений	1	2	9	12
6	Управление сопротивлением изменениям	1	2	9	12
	Итого:	4	10	54	68

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Приступая к изучению дисциплины, необходимо ознакомиться с содержанием Рабочей программы. Лекции имеют целью дать систематизированные основы научных знаний об основах управления изменениями. При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в Рабочей программе литературные источники и электронные ресурсы.

Теоретический материал используется для выполнения практико-ориентированных заданий.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины:

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер.

	– Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215 .
2.	Зуб, Анатолий Тимофеевич. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям] / А.Т. Зуб ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова .— Москва : Юрайт, 2018 .— 283 с.
3.	Понуждаев, Э.А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие : [16+] / Э.А. Понуждаев, В.П. Медведев, М.Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819 .
4.	Управление изменениями : учебное пособие / [Ю.И. Трещевский и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Ю.И. Трещевского .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015 .— 106 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
6	Алешникова, Вера Ивановна. Управление организационными изменениями : [учебное пособие по направлению "Менеджмент"] / В.И. Алешникова, А.В. Алешникова ; Ин-т менеджмента, маркетинга и финансов .— Воронеж : АОНО ВПО "ИММиФ", 2011 .— 118 с.
7	Данилюк, А.А. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / А.А. Данилюк ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2015. – 288 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572008 .
8	Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями : учебное пособие / В.А. Репнев. – Москва : Директ-Медиа, 2013. – 265 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617 .
9	Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. – Казань : Познание (Институт ЭУП), 2014. – 136 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191 .
10	Шермет, М.А. Управление изменениями : учебное пособие / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2015. – 129 с. : ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299 .

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Источник
11	Электронный университет ВГУ Moodle. Курс Управление изменениями в организациях.- https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10692

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы.

№ п/п	Источник
12	Голикова, Галина Викторовна. Управление изменениями в организации : [учебное пособие для студ. направления подгот. 080200.62 Менеджмент] / Г.В. Голикова, Н.В. Голикова, И.В. Трушина ; Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова, Воронеж. фил., Каф. менеджмента торговой организации .— Воронеж : Научная книга, 2014 .— 154 с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 151-154 .— ISBN 978-5-4446-0458-8.
13	Джеён, С. Путь Samsung: стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна : [12+] / С. Джеён, Л. Кёнмук. – Москва : Олимп-Бизнес, 2016. – 368 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495020 (дата обращения: 09.01.2021). – ISBN 978-5-9693-0345-9
14	Катунина, И.В. Управление изменениями / И.В. Катунина .— Омск : Омский государственный университет, 2012 .— 328 с. — ISBN 978-5-7779-1508-5 .— <URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237299 >.
15	Распопов, Владимир Михайлович. Управление изменениями : учебное пособие / В.М. Распопов .— Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2015 .— 332, [1] с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 290-291 .— ISBN 978-5-9776-0052-1 .— ISBN 978-5-16-005234-2.

16	Управление инновационными изменениями на предприятии = учебное пособие = [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки: 080500 - "Менеджмент", 080100 - "Экономика" и специальностям: 220601 - "Управление инновациями", 080502 - "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)"] / Ю.В. Журавлев [и др.] .— Москва : Ваш полиграфический партнер, 2011 .— 252 с.
17	Чернопятков, А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопятков. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 154 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496622 (дата обращения: 09.01.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2760-0. – DOI 10.23681/496622. – Текст : электронный.
18	Эйтингон, Владимир Наумович. Стратегическое управление организационными изменениями : [учебное пособие по специальностям "Менеджмент организации", "Экономика и управление"] / В.Н. Эйтингон, Н.В. Голикова, Г.В. Голикова .— Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2011 .— 271 с. : ил., табл. — (Учебник Воронежского государственного университета) .— Библиогр.: с. 268-271 .— ISBN 978-5-9273-1851-3.

17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости):

Программа курса может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий. При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, практические занятия, выполняется практическое задание. Проверка практического задания может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория, специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник.

19. Фонд оценочных средств:

19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ПК-1 Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Знать: - специфику идентификации проблем организации; - политику и стратегии проведения организационных изменений; - основные факторы, влияющие на отношение работников к преобразованиям в деятельности организации; - причины возникновения сопротивления изменениям и методы их преодоления.	1. Изменения и системная организация экономики 2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды 6 Управление сопротивлением изменениям	Практико-ориентированное задание по системному анализу внешней и внутренней среды организации до проведения изменений
	Уметь: – анализировать причины возникновения необходимости изменений; - классифицировать виды изменений; - выстраивать систему интересов персонала, способствующую проведению изменений. – применять модели управления изменениями.	1. Изменения и системная организация экономики 2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды	Практико-ориентированное задание по преодолению сопротивления персонала изменениям в организации

		6 Управление сопротивлением изменениям	
	Владеть: – способностью критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных последствий; — технологиями и методами преодоления сопротивлений изменениям.	1. Изменения и системная организация экономики 2. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней и внутренней среды 6 Управление сопротивлением изменениям	Практико-ориентированное задание по преодолению сопротивления персонала изменениям в организации
ПК-2 Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Знать: - основные технологии и фазы системного подхода к проектированию программы организационных изменений; - стратегии проведения организационных изменений и критерии их выбора; - модели управления организационными изменениями.	3. Системная концепция изменений 4. Стратегии организационных изменений 5. Модели организационных изменений	Практико-ориентированное задание по разработке стратегий и моделей организационных изменений
	Уметь: - анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем; - находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность.	3. Системная концепция изменений 4. Стратегии организационных изменений 5. Модели организационных изменений	Практико-ориентированное задание по разработке стратегий и моделей организационных изменений
	Владеть: - навыками планирования и применения на практике методов системной технологии изменений; - навыками участия в реализации программы организационных изменений.	3. Системная концепция изменений 4. Стратегии организационных изменений 5. Модели организационных изменений	Практико-ориентированное задание по разработке стратегий и моделей организационных изменений
Промежуточная аттестация			Вопросы к зачёту

19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом курса «Управление изменениями», способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными исследований, применять теоретические знания для выполнения практико-ориентированных заданий по управлению организационными изменениями. Обучающийся дает правильные ответы на теоретические вопросы. Допускаются негрубые ошибки или неточности при ответе на основные или дополнительные вопросы. Обучающийся выполняет не менее 2 из трех практико-ориентированных заданий.	Базовый	Зачтено
Обучающийся частично владеет теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен выполнить практико-	Низкий уровень	Не зачтено

ориентированные задания по дисциплине. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания или их отсутствие, допускает грубые ошибки, не выполняет практико-ориентированное задание.		
---	--	--

19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

19.3.1 Перечень вопросов к зачёту.

1. Изменения в социально-экономических системах.
2. Типология организационных изменений.
3. Внешние и внутренние факторы функционирования организации.
4. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз на деятельность организации.
5. Элементы системной концепции изменений.
6. Фазы системной технологии изменений.
7. Типология стратегий осуществления изменений.
8. Критерии выбора стратегии организационных изменений.
9. Проектирование стратегии изменений.
10. Краткий обзор алгоритмических моделей организационных изменений.
11. Краткий обзор концептуальных моделей организационных изменений.
12. Модель изменений К. Левина.
13. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
14. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа.
15. Модель преобразования бизнеса Ф. Гияра и Д. Келли.
16. Модель управления изменениями 7С.
17. Модель диагностики Надлера и Ташмена.
18. Восемь шагов в управлении изменениями Д. Коттера.
19. Модель проведения изменений Берка и Литвина.
20. Модель проведения изменений М. Вайсборда.
21. Понятие сопротивления изменениям.
22. Уровни, виды, формы проявления сопротивления.
23. Причины сопротивления изменениям по Н. Тичи и М. Деванна.
24. Причины сопротивления изменениям по М Армстронгу.
25. Методы преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюзу и
26. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л.Шлезингеру
27. Методы преодоления сопротивления изменениям по С. Кужевой.
28. Методы преодоления сопротивления изменениям по Г. Широковой.

19.3.2 Перечень практико-ориентированных заданий (контрольная работа).

1. Практико-ориентированное задание по анализу внешней и внутренней среды организации до проведения изменений.
2. Практико-ориентированное задание по разработке стратегий и моделей организационных изменений.
3. Практико-ориентированное задание по преодолению сопротивления персонала изменениям в организации.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
---------------------------------	--------------------------------------	--------------

Обучающийся в полной мере осуществляет выполнения следующих практико-ориентированных заданий: по анализу внешней и внутренней среды организации до проведения изменений; разработке стратегий и моделей организационных изменений; по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям. Допускаются небольшие неточности и ошибки. Допускается выполнение не менее 75% практико-ориентированных заданий без ошибок и неточностей.	Базовый	Зачтено
Обучающийся не выполняет практико-ориентированные задания либо выполняет их менее, чем на 75%.	-	Не зачтено

19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление изменениями в организациях» проводится в форме выполнения практико-ориентированных заданий (контрольной работы) по анализу внешней и внутренней среды организации до проведения изменений, разработке стратегий и моделей организационных изменений, по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования. Вопросы к промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний. При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме зачёта.

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.