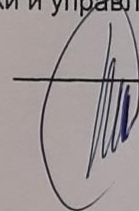


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО ВГУ)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
Экономики и управления организациями



Ю.И. Трещевский
27.04.2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.17 Управление изменениями

1. Шифр и наименование направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент
2. Профиль подготовки: Маркетинг, Менеджмент организаций, Международный менеджмент, Финансовый менеджмент, Бизнес-администрирование
3. Квалификация выпускника: бакалавр
4. Форма обучения: очная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: кафедра Экономики и управления организациями
6. Составители программы: к.э.н., доц. Франовская Г.Н.
7. Рекомендована: НМС экономического факультета, протокол №4 от 16.04.20 г.
8. Учебный год: 2023-2024 Семестр(ы): 7

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

- Цель учебной дисциплины дать представление о системной организации экономики, изменениях социально-экономических систем, их разновидностях и процессе управления, закономерностях развития организации и основных подходах к проведению организационных изменений.
- Основными задачами учебной дисциплины являются:
 - формирование системного видения управления изменениями;
 - ознакомление обучающихся с подходами к понятию управления изменениями и видами изменений на различных уровнях;
 - изучение политики и технологий управления изменениями;
 - ознакомление обучающихся с моделями управления изменениями;
 - изучение причин и видов сопротивления изменениям, а также методов преодоления сопротивлений изменениям.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: базовая 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	
ОК-3	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- системную организацию экономики;- внешние и внутренние предпосылки и последствия системного свойства изменений социально-экономических систем. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- давать функциональные характеристики различных социально-экономических систем;- классифицировать изменения в социально-экономических системах. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">- навыками выбора способов управления противоречиями в социально-экономических системах;- методами анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<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.
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<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.
--	--	---

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. – 5/180.

Форма промежуточной аттестации: экзамен

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость	
	Всего	По семестрам
		№ семестра 7
Аудиторные занятия	54	54
в том числе: лекции	18	18
практические	36	36
лабораторные	-	-
Самостоятельная работа	90	90
Форма промежуточной аттестации <i>Экзамен</i>	36	36
Итого:	180	180

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1. Лекции		
1.1	Системная организация экономики	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.
1.2	Управление изменениями социально-экономических систем: предпосылки и последствия системного свойства	Внешние и внутренние факторы функционирования организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.
1.3	Изменения и инерция	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений.
1.4	Методические аспекты управления изменениями	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	Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

	изменениям	
2. Практические занятия		
2.1	Системная организация экономики	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений.
2.2	Управление изменениями социально-экономических систем: предпосылки и последствия системного свойства	Внешние и внутренние факторы функционирования организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.
2.3	Изменения и инерция	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений.
2.4	Методические аспекты управления изменениями	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений. Проектирование стратегии изменений.
2.5	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.
2.6	Управление сопротивлением изменениям	Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Системная организация экономики	2	4		10	16
2	Управление изменениями социально-экономических систем: предпосылки и последствия системного свойства	2	4		10	16
3	Изменения и инерция	2	4		10	16
4	Методические аспекты управления изменениями	4	8		20	32
5	Модели организационных изменений	4	8		20	32
6	Управление сопротивлением изменениям	4	8		20	32
	Итого	18	36		90	144

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;
- при подготовке к текущему и промежуточному контролю использовать материалы ФОС. Теоретический материал используется для выполнения практических 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. – (https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215).
2.	Зуб А.Т. 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.	Коротков Э.М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата : [для студ. вузов, обуч. по экон. направлениям и специальностям] : [учебник по направлению "Менеджмент"] / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко ; Гос. ун-т управления .— Москва : Юрайт, 2016 .— 277 с.
4.	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. – (https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819).
5.	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 В.И. 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. – (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. – (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. – (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. – (https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299).

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

№ п/п	Источник
11	Электронный университет ВГУ. – (https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10703)

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы.

№ п/п	Источник
1	Голикова Г.В. 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.
2	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. – (https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495020).
3	Катунина И.В. Управление изменениями / И.В. Катунина .— Омск : Омский государственный университет, 2012 .— 328 с. – (http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237299).

4	Распопов В.М. Управление изменениями : учебное пособие / В.М. Распопов .— Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2015 .— 332 с.
5	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.
6	Чернопятов А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопятов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 154 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – (https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496622).
7	Эйтингон В.Н. 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.

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

оборудование, предоставляющее технические возможности для просмотра компьютерных презентаций; доступ к сети Интернет. Программа курса реализуется с применением дистанционных технологий.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

специализированная мебель.

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)
ОК-3 Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	Знать: - системную организацию экономики; - внешние и внутренние предпосылки и последствия системного свойства изменений социально-экономических систем. - Уметь: - давать функциональные характеристики различных социально-экономических систем; - классифицировать изменения в социально-экономических системах. Владеть: - навыками выбора способов управления противоречиями в социально-экономических системах; - методами анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации.	Системная организация экономики	Деловая игра по системному анализу внешней и внутренней среды организации до проведения изменений
		Управление изменениями социально-экономических систем: предпосылки и последствия системного свойства.	
		Изменения и инерция.	

<p>ОПК-2 Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p>	<p>Знать: - основные технологии и фазы системного подхода к проектированию программы 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. Владеть: - навыками планирования и применения на практике методов системной технологии изменений.</p>	<p>Методические аспекты управления изменениями.</p>	<p>Деловая игра по разработке стратегий и моделей организационных изменений</p>
<p>ОПК-3 Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>Знать: - 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. Уметь: - анализировать причины возникновения необходимости изменений; - классифицировать виды изменений; - выстраивать систему интересов персонала, способствующую проведению изменений. - применять модели управления изменениями. 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; - готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений; - технологиями и методами преодоления сопротивлений изменениям.</p>	<p>Модели организационных изменений</p>	<p>Деловая игра по разработке стратегий и моделей организационных изменений</p>
		<p>Управление сопротивлением изменениям</p>	<p>Деловая игра по преодолению сопротивления персонала изменениям в организации</p>
<p>Промежуточная аттестация</p>			<p>КИМ</p>

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 и теоретическими основами дисциплины «Управление изменениями», способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для выполнения практических заданий	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся владеет понятийным аппаратом и теоретическими основами дисциплины, способен выполнить практические задания по дисциплине, но допускает незначительные ошибки или неточности	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся частично владеет теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен выполнить практические задания по дисциплине	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует перечисленным показателям. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания или их отсутствие, допускает грубые ошибки, не выполняет практические задания	–	Неудовлетворительно

20 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

20.1 Перечень вопросов к экзамену

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. Кужеовой.
28. Методы преодоления сопротивления изменениям по Г. Широковой.

20.2 Перечень практических заданий (деловых игр).

1. Деловая игра по системному анализу внешней и внутренней среды организации до проведения изменений.
2. Деловая игра по разработке стратегий и моделей организационных изменений.
3. Деловая игра по преодолению сопротивления персонала изменениям в организации.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся осуществляет выполнение не менее 90% следующих деловых игр: по системному анализу внешней и внутренней среды организации до проведения изменений; разработке стратегий и моделей организационных изменений; по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям.	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся выполняет не менее 75 % следующих деловых игр: по системному анализу внешней и внутренней среды организации до проведения изменений; разработке стратегий и моделей организационных изменений; по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям.	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся выполняет не менее 50 % следующих деловых игр: по системному анализу внешней и внутренней среды организации до проведения изменений; разработке стратегий и моделей организационных изменений; по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся выполняет не более 50% следующих деловых игр: по системному анализу внешней и внутренней среды организации до проведения изменений; разработке стратегий и моделей организационных изменений; по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям.	–	Неудовлетворительно

20.3. 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» проводится в форме разнообразных деловых игр: 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. Контрольно-измерительные материалы к промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы к экзамену, 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 экзамена.

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.