

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Костромской государственный университет»
(КГУ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
Направленность: «Маркетинговое управление организациями»
Квалификация выпускника: магистр

Кострома
2021

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. №952)

Разработал: Карасёв Михаил Александрович, к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга КГУ

Рецензенты: Творогова И.Н., к.э.н., генеральный директор ООО «Каскад МИА»
Карев А.К. директор по бренду и маркетинговым коммуникациям ПАО «ВымпелКом» (бренд билайн)

ПРОГРАММА УТВЕРЖДЕНА

На заседании кафедры менеджмента и маркетинга

Протокол № 3 от 16 ноября 2021 г.

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА:

На заседании кафедры Менеджмента и маркетинга

Протокол № 8 от 18.04.2023 г.

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА:

На заседании кафедры Менеджмента и маркетинга

Протокол № ____ от _____ 20__ г.

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель дисциплины: формирование у обучающихся способности и готовности использовать полученные в ходе изучения дисциплины теоретические знания и практические навыки в области управления организационными изменениями.

Задачи дисциплины:

- освоение знаний о закономерностях изменений в организациях;
- формирование знаний и ключевых навыков в выборе подходов к управлению изменениями;
- формирование способностей применения методов снижения сопротивления изменениям в организации;
- освоение возможностей использования успешного опыта решения проблем развивающихся изменений.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

ИК.ОПК-4.1. Демонстрирует знание процессов разработки стратегий создания и развития инновационных направлений деятельности организации, бизнес-моделей организации, современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков

Знать:

- процессы разработки стратегий создания и развития инновационных направлений деятельности организации.

Уметь:

- выстраивать бизнес-модели организации.

Владеть:

- современными практиками управления, лидерскими и коммуникативными навыками.

ПК-1. Способен использовать методы стратегического анализа, маркетингового управления и контроля для всех элементов комплекса маркетинга организации

ИК.ПК-1.2. Владеет методами маркетинговых исследований, стратегического и маркетингового анализа для определения направлений развития организации

Знать:

- методы маркетинговых исследований.

Уметь:

- осуществлять стратегический анализ деятельности организации.

Владеть:

- навыками маркетингового анализа для определения направлений развития организации.

ИК.ПК-1.5. Использует возможности по улучшению бизнеса с точки зрения маркетингового управления для всех элементов комплекса маркетинга

Знать:

-элементы комплекса маркетинга.

Уметь:

- находить и использовать возможности по улучшению бизнеса.

Владеть:

- навыками управления для всех элементов комплекса маркетинга.

ПК-2. Способен применять принципы, модели, инструменты и информационные технологии в области маркетинга на стратегическом, тактическом и оперативном уровне управления организацией, а также осуществлять коммуникации с потребителями и стейкхолдерами, в процессе разработки, принятия и оценки управленческих решений

ИК.ПК-2.4. Определяет цели, задачи, основные параметры, ключевые показатели эффективности разрабатываемых управленческих решений на стратегическом, тактическом и оперативном уровне, направленных на организационные изменения и совершенствование маркетинговой деятельности.

Знать:

- показатели эффективности управленческих решений.

Уметь:

- разрабатывать управленческие решения на стратегическом, тактическом и оперативном уровне, направленные на организационные изменения.

Владеть:

- навыками определения целей, задач, основных параметров, ключевых показателей эффективности разрабатываемых управленческих решений.

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями» изучается на 1 и 2 курсах базовая часть (Б1.В.12).

3. Объем дисциплины (модуля)

4.1. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием академических(астрономических) часов и виды учебной работы

Виды учебной работы	Очная
Общая трудоемкость в зачетных единицах	4
Общая трудоемкость в часах	144
Аудиторные занятия в часах, в том числе:	16
Лекции	8
Практические занятия	8
Практическая подготовка	–
Самостоятельная работа в часах	112,65
Форма промежуточной аттестации	Экзамен Курсовой проект

4.2. Объем контактной работы на 1 обучающегося

Виды учебных занятий	Количество часов
Лекции	8
Практические занятия	8
Курсовые проекты	4
Экзамен	2,35
Всего	22,35

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием количества часов и видов занятий

4.1. Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела, темы	Всего часов	Аудиторные занятия			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические	Лабораторные	
1	Сущность изменений в организации	10	2			8
2	Особенности управления изменениями в организации	10	2			8
3	Сопротивление изменениям в организации	12	2			10
4	Модели организационных изменений	10	2			8
5	Инструменты проведения организационных изменений	12		2		10
6.	Применение реорганизации, реструктуризации и реинжиниринга в управлении организационными изменениями	12		2		10
7.	Создание обучающейся организации	12		2		10
8.	Организационное развитие	10,65		2		8,65
	Курсовой проект	44				40
	Контроль	9				
	ИКР	2,35				
11	Итого:	144	8	8		112,65

4.2 Содержание:

Тема 1. Сущность изменений в организации

Сущность и уровень организационных изменений. Предпосылки и причины организационных изменений. Классификация организационных изменений.

Тема 2. Особенности управления организационными изменениями

Сущность управления изменениями. Принципы управления процессом изменений. Сущность и разнообразие стратегий изменений. Наиболее распространенные способы изменений в организации. Стратегический континуум. Факторы выбора стратегии перемен. Процедура разработки стратегии организационных изменений. Стили проведения изменений в организации. Структура системы управления изменениями

Тема 2. Сопротивление изменениям в организации

Сущность сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям в организации. Условия, при которых изменения в организации будут, встречать серьезное сопротивление. Виды сопротивления изменениям в организации. Методы преодоления сопротивления изменениям

Тема 4. Модели организационных изменений

Модель изменений Курта Левина. Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнинга. Теория Е и теория О организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Д. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.

Тема 5. Инструменты проведения организационных изменений

Сущность и виды бенчмаркинга. Концепция «Шесть сигм», Применение системы сбалансированных показателей в процессе изменений в организации. Управление качеством как инструмент организационных изменений. Цели и методы мониторинга и контроля процесса изменений.

Тема 6. Применение реорганизации, реструктуризации реинжиниринга в управлении организационными изменениями

Принципиальные различия между понятиями «реорганизация», «реформирование» и «реструктуризация». Формы реорганизации. Реинжиниринг бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Методы и средства, используемые в реинжиниринге. Общая концепция реструктуризации. Основные задачи и типовые ситуации реструктуризации. Основные принципиальные задачи концепции реструктуризации. Масштабы, виды и формы реструктуризации организаций. Методы, используемые для разработки программ реструктуризации. Методы реструктуризации. Этапы реструктуризации. Факторы успеха и процесс подготовки реструктуризации. Этапы процесса реструктуризации.

Тема 7. Создание обучающейся организации

Сущность концепции «Обучающаяся организация». Индивидуальное и организационное обучение. Организационное знание. Рутинная как память организации. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации

Тема 8. Организационное развитие.

Сущность и виды организаций. Жизненный цикл организации. Закономерности развития организации. Организационные патологии. Внешняя среда организации. Направления и методы организационного развития. Основные положения концепции организационного развития. Модели организационного развития. Подходы к определению организационного развития. Критерии для классификации моделей организационного развития. Теория Е и Теория О организационного развития. Отличительные характеристики и цели организационного развития. Основные шаги и инструменты процесса организационного развития.

5. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

5.1. Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Раздел (тема) дисциплины	Задание	Часы	Методические рекомендации по выполнению задания	Форма контроля
1	2	3	4	5	6
Раздел 1. История управленческой мысли					
1	Сущность изменений в организации	Составление таблиц «Классификация видов изменений в организации»	8	Первоначально студентам необходимо ознакомиться с литературой по теме. Затем на основе полученной информации необходимо составить таблицу «Классификация видов изменений в организации»	Таблица, проверка работы, оценка
2	Особенности управления изменениями в организации	Разработка стратегии изменений для конкретной организации	8	Студентам сначала необходимо ознакомиться с литературой по разработке стратегии изменений для определенной организации. Затем проанализировать деятельность выбранной для разработки стратегии организации и определить основные направления изменений. Далее необходимо на основе полученных данных разработать стратегию изменений. Полученные результаты необходимо оформить в виде отчета и предоставить его на проверку. Результаты исследования также оглашаются посредством выступления на практическом занятии. Отчет, должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, характеристику деятельности исследуемой организации, описание стратегии изменений организации, план реализации стратегии, выводы. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт- 12, интервал -1, кегль - Times New Roman. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.	Отчет, проверка работы, оценка
3	Сопротивление изменениям в организации	Проведение социологического исследования «Оценка готовности персонала к изменениям в организации»	10	Студентам сначала необходимо ознакомиться с литературой по методикам оценки готовности персонала к изменениям организации. Затем на основе полученной информации подготовить программу социологического исследования и бланк анкеты. Далее необходимо провести опрос персонала конкретного предприятия. Полученные результаты необходимо оформить в виде отчета и предоставить его на проверку. Результаты исследования также оглашаются посредством выступления на практическом занятии. Отчет, должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, программа социологического исследования, обобщенные результаты социологического исследования, выводы и рекомендации. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт- 12, интервал -1, кегль -Times New Roman. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.	Отчет, проверка работы, оценка

1	2	3	4	5	6
4.	Модели организационных изменений	Подготовить сообщение по теме	8	Студентам предлагается подготовить сообщение к семинару о различных моделях организационных изменений. Сообщение может быть подготовлено как одним человеком так и группой в составе 2-х человек. Объем сообщения не менее 4-х страниц формата А4, шрифт- 12, интервал -1, кегль -Times New Roman Текст должен иметь название и быть сопровождается списком литературы. После выступления сообщение должно быть сдано в электронном виде преподавателю.	Сообщение, выступление, оценка
5.	Инструменты проведения организационных изменений	Составление таблиц «Система сбалансированных показателей»	10	Первоначально студентам необходимо ознакомиться с литературой по теме. Затем на основе полученной информации необходимо составить таблицу «Система сбалансированных показателей»	Таблица, проверка работы, оценка
6	Применение реорганизации, реструктуризации и реинжиниринга в управлении организационными изменениями	Проведение исследования «Анализ бизнес-процессов организации»	10	Студентам сначала необходимо ознакомиться с литературой по методикам Анализ бизнес-процессов организации. Затем на основе полученной информации подготовить программу исследования. Далее необходимо провести анализ бизнес-процессов организации с выявлением проблемных участков и узких мест. Полученные результаты необходимо оформить в виде отчета и предоставить его на проверку. Результаты исследования также оглашаются посредством выступления на практическом занятии. Отчет, должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, программа с исследования, обобщенные результаты исследования, выводы и рекомендации. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт- 12, интервал -1, кегль -Times New Roman. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.	Отчет, проверка работы, оценка
7.	Создание обучающейся организации	Проведение социологического исследования «Оценка готовности персонала к внедрению концепции «Обучающаяся организация»	10	Студентам сначала необходимо ознакомиться с литературой по методикам оценки готовности персонала к внедрению концепции «Обучающаяся организация». Затем на основе полученной информации подготовить программу социологического исследования и бланк анкеты. Далее необходимо провести опрос персонала конкретного предприятия. Полученные результаты необходимо оформить в виде отчета и предоставить его на проверку. Результаты исследования также оглашаются посредством выступления на практическом занятии. Отчет, должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, программа социологического исследования, обобщенные результаты социологического исследования, выводы и рекомендации. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт- 12, интервал -1, кегль -Times New Roman. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.	Отчет, проверка работы, оценка

1	2	3	4	5	6
8.	Организационное развитие	Проведение исследования внутренней и внешней среды организации	8,65	Студентам сначала необходимо ознакомиться с литературой по методикам анализа внутренней и внешней среды организации. Затем на основе полученной информации подготовить программу исследования и необходимы для проведения исследования материалы и документы. Далее необходимо провести опрос персонала конкретного предприятия. Полученные результаты необходимо оформить в виде отчета и предоставить его на проверку. Результаты исследования также оглашаются посредством выступления на практическом занятии. Отчет, должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, программа исследования, обобщенные результаты исследования, выводы и рекомендации. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт- 12, интервал -1, кегль -Times New Roman. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.	Отчет, проверка работы, оценка
9	Итого:		112,65		

7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) основная:

1. Бабкина, О. Н. Управление изменениями: учебное пособие: [16+] / О. Н. Бабкина; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: АГРУС, 2019. – 264 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457> – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

2. Барнагян, В. С. Управление организационными изменениями: учебное пособие : [16+] / В. С. Барнагян ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. – 188 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614783> – Библиогр.: с. 171-172. – ISBN 978-5-7972-2694-9. – Текст : электронный.

3. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 304 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04341-3. – Текст: электронный.

4. 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> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-00954-9. – Текст : электронный.

5. Шевчук, И. А. Управление изменениями: учебное пособие : [16+] / И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук, Е. Л. Цай; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Севастополь: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – 203 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-907310-50-6. – Текст: электронный.

б) дополнительная:

1. Кожевина, О.В. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 286 с.

2. Коротков, Э.М. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. – 278с.

3. Саратовцев, Ю.И. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 409 с.

4. Управление социально-экономической системой [Текст]: моногр. / под ред. А.П. Егоршина, В.А. Кожина. - 2-е изд., доп. и перераб. - Н. Новгород: НИМБ, 2016. - 288 с.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Информационно-образовательные ресурсы:

1. "Управление изменениями" - портал по управлению изменениями: <http://ibcm.biz>

2. «Менеджмент качества» - портал по управлению изменениями качеством в организации

http://www.kpms.ru/Implement/Qms_changes.htm

Электронные библиотечные системы:

1. ЭБС «Лань»

2. ЭБС «Университетская библиотека online»

3. ЭБС «Znaniium»

9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Адрес, корпус	Аудитория	Оснащенность
Аудиторные занятия		
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	5	Компьютерный класс на 22 посадочных места с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	6	Компьютерный класс на 16 посадочных мест с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	7	Компьютерный класс на 10 посадочных мест с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	9	Потоковая аудитория на 160 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	10	Потоковая аудитория на 160 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а,	11	Аудитория на 30 посадочных мест, оснащена

корпус В1		мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	12	Аудитория на 32 посадочных места, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	13	Аудитория на 60 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	14	Аудитория на 26 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	16	Компьютерный класс на 20 посадочных мест с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; уEd.
Самостоятельная работа		
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «В1», ауд. 201	Читальный зал корпуса «В1»	200 посадочных мест; 3 компьютера для сотрудников; 1 принтер; 1 копир/принтер; 1 проектор; 2 экрана для проектора; 1 ворота «Антивор»; 1 WIFI-точка доступа.
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «В1», ауд. 202	Электронный читальный зал	25 посадочных мест; 29 компьютеров (25 для читателей, 4 для сотрудников); 4 принтера (3 монохромные, 1 полноцветный); 1 плоттер; 2 сканера; 1 МФУ; 1 LCD TV
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «А1», ауд. 3-207	Читальный зал редкой книги	50 посадочных мест; 1 компьютер для сотрудников; 1 сканер; 1 принтер; 1 LCD TV; свободный доступ WIFI
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «В1», ауд. 305	Читальный зал СБО	20 посадочных мест; 2 компьютера для сотрудников; 1 принтер; 1 МФУ