

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Актуализирована:  
на заседании кафедры  
протокол от «15» июня 2017 г. № 11  
Зав. кафедрой Л.С. Валинурова



Согласовано:  
Председатель УМК института



/Н.Г. Вишневская

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Управление изменениями

Вариативная часть, дисциплина по выбору

**программа бакалавриата**

Направление подготовки (специальность)  
38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Менеджмент организации»

Квалификация  
бакалавр

Разработчик (составитель):  
Профессор, доктор экономических  
наук




Ахмадеев А.М.


Для приема – 2016 г.  
Уфа 2017 г.

Составитель: доктор экономических наук, профессор Ахмадеев А.М.

Рабочая программа дисциплины актуализирована на заседании кафедры «Инновационная экономика» протокол от «15» июня 2017 г. № 11

Заведующий кафедрой  /Валинурова Л.С/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины: обновлен список рекомендованной литературы, вопросы к экзамену, профессиональные базы данных и информационные системы, утверждены на заседании кафедры «Инновационная экономика», рекомендованной литературы, протокол № 11 от «19» июня 2018 г.

Заведующий кафедрой  /Валинурова Л.С/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины: обновлено программное обеспечение утверждены на заседании кафедры «Инновационная экономика», протокол № 5/1 от «18» января 2019 г.

Заведующий кафедрой  / Валинурова Л.С/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

## Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся) .....	5
4. Фонд оценочных средств по дисциплине.....	14
4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания .....	14
4.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	16
4.3 Рейтинг-план дисциплины.....	17
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	23
5.1 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	23
5.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины.....	24
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	25

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Примечание
Знания	знать способы и методы участия в разработке и реализации программ организационных изменений, внедрения технологических и продуктовых инноваций	<b>ПК-6</b> способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	
	знать принципы разработки и внедрения организационных структур, описания бизнес-процессов	<b>ПК-8</b> владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	
Умения	уметь участвовать в управлении проектом	<b>ПК-6</b> способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	
	уметь применять базовые знания в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования	<b>ПК-8</b> владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	
	уметь анализировать исходные показатели с учетом перспектив и рисков бизнес-планирования по созданию и развитию новых организаций	<b>ПК-18</b> владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	
Владения (навыки / опыт деятельности)	владеть способами и методами участия в реализации программы организационных изменений	<b>ПК-6</b> способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций	

		или программой организационных изменений	
	владеть методикой бизнес-планирования и навыками по созданию и развитию новых направлений	<b>ПК-18</b> владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	

## 2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями» относится к вариативной части, дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 6 семестре для очной формы обучения; для заочной формы обучения на 4 курсе в 3 сессию, на 5 курсе во 2 сессию.

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями» является формирование у обучающихся системного представления о существующих теориях жизненного цикла и необходимых теоретических знаний по организационному развитию и проектированию, а также практических умений и навыков в области управления предприятием на различных этапах жизненного цикла в условиях изменения как внешних, так и внутренних факторов.

Для успешного освоения курса необходимы компетенции, сформированные в результате освоения таких дисциплин учебного плана как, «Инновационный менеджмент», «Основы менеджмента», и др.

Дисциплина «Управление изменениями» является необходимой для успешного прохождения практики и государственной итоговой аттестации.

## 3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Управление изменениями  
на 6 семестр  
очной формы обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	16
практических/ семинарских	16
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	75,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	

Форма(ы) контроля:  
Зачет 6 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СРС			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<b>Модуль 1. Теоретические аспекты организационных изменений</b>							
1.	Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Новые концепции организационных изменений.	4	4		12	1,2,3	Вопросы для самоконтроля к модулю 1	Проверка выполнения индивидуальных заданий, тестирование
2.	Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями. Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.	4	4		14	1,2,3	Вопросы для самоконтроля к модулю 1	Проверка выполнения индивидуальных заданий, тестирование
	<b>Модуль 2. Подходы, модели, стратегии</b>							

	<b>управления организационными изменениями</b>							
3.	Подходы и модели управления организационными изменениями. Управление организационными изменениями – функция менеджеров. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.	4	4		18	1,2,5,6	Вопросы для самоконтроля к модулю 2	Проверка выполнения индивидуальных заданий, устный опрос
4.	Этапы процесса управления изменениями. Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга. Методы документального оформления решений в управлении организационными изменениями.	2	2		18	2,3,7	Вопросы для самоконтроля к модулю 2	Проверка выполнения индивидуальных заданий, устный опрос
5.	Сопротивления изменениям и методы их преодоления. Основные причины сопротивления изменениям. Силы,	2	2		13.8	1,3	Вопросы для самоконтроля к модулю 2	Проверка выполнения индивидуальных заданий, устный опрос



способствующие и препятствующие изменения. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.								
ФКР				0,2				
<b>Всего часов:</b>	<u>16</u>	<u>16</u>		<u>76</u>				

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Управление изменениями  
на 3-2 сессию, 4-5 курс  
заочной формы обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	6
практических/ семинарских	6
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	91,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	4

Форма(ы) контроля:  
Зачет 5 курс, 2 сессия

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СРС			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<b>Модуль 1. Теоретические аспекты организационных изменений</b>							
1.	Понятие и сущность организационных изменений. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Новые концепции организационных изменений.	2	2		18	1,2,3	Вопросы для самоконтроля к модулю 1	Проверка выполнения индивидуальных заданий, тестирование
2.	Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями. Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.	1	1		18	1,2,3	Вопросы для самоконтроля к модулю 1	Проверка выполнения индивидуальных заданий, тестирование
	<b>Модуль 2. Подходы, модели, стратегии</b>							

	<b>управления организационными изменениями</b>							
3.	Подходы и модели управления организационными изменениями. Управление организационными изменениями – функция менеджеров. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.	1	1		18	1,2,5,6	Вопросы для самоконтроля к модулю 2	Проверка выполнения индивидуальных заданий, устный опрос
4.	Этапы процесса управления изменениями. Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга. Методы документального оформления решений в управлении организационными изменениями.	1	1		20	2,3,7	Вопросы для самоконтроля к модулю 2	Проверка выполнения индивидуальных заданий, устный опрос
5.	Сопротивления изменениям и методы их преодоления. Основные причины сопротивления изменениям. Силы,	1	1		17,8	1,3	Вопросы для самоконтроля к модулю 2	Проверка выполнения индивидуальных заданий, устный опрос

способствующие и препятствующие изменения. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.								
ФКР				0,2				
Зачет				<u>4</u>				
<b>Всего часов:</b>	<u>6</u>	<u>6</u>		<u>96</u>				

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

**ПК-6** способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
Первый этап (уровень)	<b>Знать:</b> способы и методы участия в разработке и реализации программ организационных изменений, внедрения технологических и продуктовых инноваций	Отсутствие или фрагментарные представления о способах и методах участия в разработке и реализации программ организационных изменений, внедрения технологических и продуктовых инноваций	Сформированные представления о способах и методах участия в разработке и реализации программ организационных изменений, внедрения технологических и продуктовых инноваций
Второй этап (уровень)	<b>Уметь:</b> участвовать в управлении проектом	Отсутствие или фрагментарные умения участвовать в управлении проектом	В целом успешное использование умения участвовать в управлении проектом
Третий этап (уровень)	<b>Владеть:</b> способами и методами участия в реализации программы организационных изменений	Отсутствие или фрагментарные владение способами и методами участия в реализации программы организационных изменений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение способов и методов участия в реализации программы организационных изменений

**ПК-8** владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
Первый этап (уровень)	<b>Знать:</b> принципы разработки и внедрения организационных структур, описания бизнес-процессов	Отсутствие или фрагментарные представления о принципах разработки и внедрения организационных структур,	Сформированные представления о принципах разработки и внедрения организационных структур, описания

		описания бизнес-процессов	бизнес-процессов
Второй этап (уровень)	<b>Уметь:</b> применять базовые знания в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования	Отсутствие или фрагментарные умения применять базовые знания в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования	В целом успешное использование умения применять базовые знания в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования

**ПК-18** владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
Второй этап (уровень)	<b>Уметь:</b> анализировать исходные показатели с учетом перспектив и рисков бизнес-планирования по созданию и развитию новых организаций	Отсутствие или фрагментарные умения анализировать исходные показатели с учетом перспектив и рисков бизнес-планирования по созданию и развитию новых организаций	В целом успешное использование умения анализировать исходные показатели с учетом перспектив и рисков бизнес-планирования по созданию и развитию новых организаций
Третий этап (уровень)	<b>Владеть:</b> методикой бизнес-планирования и навыками по созданию и развитию новых направлений	Отсутствие или фрагментарные владение методикой бизнес-планирования и навыками по созданию и развитию новых направлений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение методики бизнес-планирования и навыков по созданию и развитию новых направлений

Показатели сформированности компетенции:

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины).

Шкалы оценивания:

зачтено – от 60 до 110 рейтинговых баллов (включая 10 поощрительных баллов),  
не зачтено – от 0 до 59 рейтинговых баллов).

**4.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочное средство
1-й этап Знания	знать способы и методы участия в разработке и реализации программ организационных изменений, внедрения технологических и продуктовых инноваций	<b>ПК-6</b>	тест
	знать принципы разработки и внедрения организационных структур, описания бизнес-процессов	<b>ПК-8</b>	тест
2-й этап Умения	уметь участвовать в управлении проектом	<b>ПК-6</b>	индивидуальные задания; тест
	уметь применять базовые знания в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования	<b>ПК-8</b>	индивидуальные задания; тест
	уметь анализировать исходные показатели с учетом перспектив и рисков бизнес-планирования по созданию и развитию новых организаций	<b>ПК-18</b>	индивидуальные задания; тест
3-й этап Владения (навыки / опыт деятельности)	владеть способами и методами участия в реализации программы организационных изменений	<b>ПК-6</b>	индивидуальные задания; устный опрос
	владеть методикой бизнес-планирования и навыками по созданию и развитию новых направлений	<b>ПК-18</b>	индивидуальные задания; устный опрос



### 4.3 Рейтинг-план дисциплины

Б1.В.ДВ.04.01 Управление изменениями

Направление 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации»

курс 3, семестр 6

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий за семестр	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
<b>Модуль 1. Теоретические аспекты организационных изменений</b>				
<b>Текущий контроль</b>				
1. Аудиторная работа	10	2	0	20
<b>Рубежный контроль</b>				
1. Тест	25	1	0	25
<b>Модуль 2. Подходы, модели, стратегии управления организационными изменениями</b>				
<b>Текущий контроль</b>				
1. Аудиторная работа	5	6	0	30
<b>Рубежный контроль</b>				
1. Тест	25	1	0	25
<b>Поощрительные баллы</b>				
1. Студенческая олимпиада	5	1	0	5
2. Публикация статей (участие в конференции)	5		0	5
<b>Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)</b>				
1. Посещение лекционных занятий			0	-6
2. Посещение практических (семинарских, лабораторных занятий)			0	-10
<b>Итого</b>				
				100 (110)

## Тестовые задания

Пример заданий для тестового контроля уровня усвоения учебного материала

### Модуль 1

1. Цель изменений:

- а) устранить недостатки во внутренней среде организации;
- б) изменить выпускаемые продукты и структуру;
- в) сократить персонал;
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.

2. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) внешние и внутренние;
- б) логические, социологические, психологические;
- в) внешние, внутренние, психологические;
- г) низкий профессионализм персонала.

3. Правила (принципы) проведения изменений:

- а) организация формулирует самостоятельно;
- б) обоснованы специалистами по управлению изменениями;
- в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений;
- г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют.

4. Типология видов организационных изменений:

- а) имеет практическое и теоретическое значение;
- б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений;
- в) представляет интерес для ученых;
- г) представляет интерес для студентов.

5. Изменения:

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения;
- б) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях;
- в) должны происходить только в кризисных организациях;
- г) стали проводиться в организациях только в конце 20 века.

6. Основные уровни организационных изменений:

- а) логический, социологический, психологический;
- б) закрытый и открытый;
- в) индивидуальный, групповой, системный;
- г) внешний и внутренний.

7. Знание моделей процесса организационных изменений:

- а) имеет практическое и теоретическое значение;
- б) не имеет смысла при планировании изменений;
- в) представляет интерес для ученых;
- г) представляет интерес для студентов.

8. Модели процесса организационных изменений:

- а) противоречат друг другу;
- б) должны иметь одинаковое количество этапов;
- в) могут иметь разное количество этапов;
- г) должны одновременно использоваться при проведении изменений.

9. Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена:

- а) Котгером;
- б) Левином;
- в) Мильнером;
- г) Грейнером.

10. Модель процесса организационных изменений:

- а) набор математических формул;
- б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений;
- в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации;
- г) в практике управления изменениями не используется.

## Модуль 2

1. Модель Кемерон и Грина:

- а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации;
- б) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений;
- в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации;
- г) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе.

2. Модель Коттера:

- а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации;
- б) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений;
- в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации;
- г) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе.

3. Диагностика:

- а) анализ финансового состояния;
- б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации;
- в) анализ кадрового состава;
- г) анализ производственной деятельности.

4. Для проведения изменений в организации требуется:

- а) наличие проблем;
- б) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства;
- в) желание руководства;
- г) отсутствие сопротивления изменениям.

5. Модель К.Левина «Анализ поля сил»:

- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;
- б) описывает основные этапы проведения изменений;
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях;

г) описывает текущее состояние и основные направления изменений.

6. Модель Надлера – Ташмена:

- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;
- б) описывает основные этапы проведения изменений;
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях;
- г) описывает текущее состояние и основные направления изменений.

7. «Алмаз» Левитта:

- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;
- б) описывает основные этапы проведения изменений;
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях;
- г) описывает текущее состояние и основные направления изменений.

8. Основные формы сопротивления изменениям:

- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей;
- б) открытая, закрытая;
- в) слухи, утаивание информации;
- г) забастовки, увольнения, неподчинение.

9. Основные методы снижения сопротивления изменениям:

- а) увольнение, понижение по должности;
- б) материальное и моральное стимулирование;
- в) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение;
- г) издание приказов, распоряжений.

10. Классификация причин сопротивления изменениям:

- а) имеет практическое и теоретическое значение;
- б) не имеет смысла при планировании изменений;
- в) представляет интерес для ученых;
- г) представляет интерес для студентов.

### Критерии оценки (в баллах)

Процент правильных ответов	Количество баллов
90-100 %	23-25
80-89%	20
71-80%	15
61-70%	10
менее 60%	0

### Индивидуальные задания

Тема 1. «Я всегда решаю все сама»:

1. Что вы думаете о линии поведения Нелли Львовны Градовой и ее начальника?
2. Что вам кажется правильным и неправильным в поведении госпожи Градовой, если учесть манеру начальника при управлении с делегированием ответственности? Какие последствия будет иметь в длительной перспективе описанное выше поведение Нелли Львовны на линию поведения ее сотрудниц?

3. Как обстоят дела с мотивацией и ответственностью, которую должен нести начальник за работу своих сотрудников? Права ли госпожа Градова в своем утверждении, что она должна отвечать буквально за все, что происходит в типографии?
4. Как вы оцениваете покупку печатной машины начальником Градовой? Что вы скажете о его визитах от случая к случаю в типографию и его поведении по отношению к «девочкам», т.е. сотрудницам Н.Л. Градовой?
5. Как вы оцениваете позицию и ответственность господина И.С. Рублева?

Тема 2. «Несвоевременное назначение»:

1. Кто виноват в таком развитии событий и как следовало себя вести мастеру Петрову?
2. Что Петров, по вашему мнению, неправильно сделал после того, как был назначен заведующим производством?
3. Какие причины, по вашему мнению, являются главными для позиции непризнания?
4. Прав ли директор завода, объясняя Петрову, что он должен «утвердить себя»? Выполнил ли он сам надлежащим образом свои обязанности как руководитель по отношению к Петрову?
5. Что мог бы сделать Петров или, если выразиться точнее, что он должен был бы сделать для того, чтобы овладеть сложной ситуацией, возникшей после его повышения по службе.

Критерии оценивания	Количество баллов
Задание выполнено полностью: цель выполнения задания успешно достигнута; основные понятия определены; работа выполнена в полном объеме.	5
Задание выполнено: цель выполнения задания достигнута; наличие правильных эталонных ответов; однако работа выполнена не в полном объеме.	2,5
Задание не выполнено, цель выполнения задания не достигнута.	0

### Вопросы для устного опроса

#### К модулю № 1

1. Организационные изменения: понятие, уровни, виды.
2. Факторы, вызывающие необходимость организационных изменений.
3. Принципы управления организационными изменениями.
4. Процесс организационных изменений: понятие, содержание основных этапов.
5. Модели организационных изменений: К.Левина, Л.Грейнера, Дж.Коттера.
6. Типы ролей в процессе организационных изменений.
7. Команда по управлению организационными изменениями.
8. Требования к менеджерам по управлению организационными изменениями и методы их оценки.
9. Матрица распределения ответственности в команде по управлению организационными изменениями.
10. Понятие и виды рисков в проекте организационных изменений.
11. Методы нейтрализации рисков в проекте организационных изменений.
12. Этапы управления рисками в проекте организационных изменений.
13. ИТ, используемые при проведении организационных изменений.
14. Программные продукты, используемые при проведении организационных изменений.
15. Модель поля сил К.Левина.
16. Сопротивление изменениям: понятие, уровни, виды, формы проявления, причины возникновения.

## **К модулю № 2**

1. Содержание и отличие логического, психологического, социологического сопротивления изменениям.
2. Методы преодоления сопротивления изменениям.
3. Оценка силы влияния на сопротивление изменениям.
4. Разработка механизма преодоления сопротивления изменениям.
5. Разработка плана приверженцев организационным изменениям.
6. Характеристика основных стратегий проведения организационных изменений.
7. Характеристика факторов выбора стратегий проведения организационных изменений.
8. Революционные и эволюционные стратегии проведения организационных изменений.
9. Оценка необходимости организационных изменений и готовности организации к изменениям.
10. Суть модели «Алмаз (ромб) Левитта» (взаимосвязи в организации) и ее практическое значение.
11. Суть модели диагностики Надлера и Ташмена и ее практическое значение.
12. Оценка восприимчивости организации к организационным изменениям.
13. Содержание работ на этапе диагностики в процессе организационных изменений.
14. Организация и содержание работ по мониторингу и контролю проекта организационных изменений.
15. Оценка результативности организационных изменений.
16. Характеристика основных методов проведения организационных изменений.

### **Критерии оценки (в баллах)**

Процент правильных ответов	Количество баллов
90-100 %	9-10
80-89%	8
71-80%	7
61-70%	6
менее 50%	5

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 5.1 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

#### Основная литература

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>
2. Ким, С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 240 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02373-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453271>
3. Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями / Э.Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. - Казань: Познание, 2014 - 136 с.: табл., схем. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191>

#### Дополнительная литература

4. Катунина, И.В. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / И.В. Катунина. - Электрон. текстовые дан. – Омск: Омский государственный университет, 2012 - 328 с. - Режим доступа: URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237299>
5. Москвин, С.Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях [Электронный ресурс] / С.Н. Москвин. - Электрон. текстовые дан. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2011 - 99 с. – Режим доступа: URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229598>
6. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.А. Репнев. - Электрон. текстовые дан. - Москва: Директ-Медиа, 2013 - 265 с. - Режим доступа: URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617>
7. Чалых, С.В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса [Электронный ресурс] / С.В. Чалых. - Электрон. текстовые дан. - Москва: Лаборатория книги, 2011. - 104 с. - Режим доступа: URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140821>

## 5.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Федеральная служба государственной статистики	<a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a>
2.	Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования	<a href="http://www.forecast.ru">www.forecast.ru</a>
3.	Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по РБ	<a href="http://www.bashstat.ru">www.bashstat.ru</a>
4.	Информационно-издательский центр «Статистика России»	<a href="http://www.infostat.ru">www.infostat.ru</a>
5.	Информационно-аналитический сайт в области информационных технологий	citforum.ru
6.	Издание о высоких технологиях	cnews.ru
7.	Библиотека Г. Верникова – все о менеджменте и ИТ - подборка аналитических материалов по вопросам экономики, менеджмента и информационных технологий.	vernikov.ru
8.	Официальный портал ИТ-директоров (Реестр ИТ-поставщиков)	globalcio.ru
9.	Журнал СІО – руководитель информационной службы	cio-world.ru
10.	Электронно-библиотечная система	ZNANIUM.COM
11.	Единый архив экономических и социологических данных ВШЭ	<a href="http://sophist.hse.ru/">http://sophist.hse.ru/</a>

1. База данных периодических изданий на платформе EastView: «Вестники Московского университета», «Издания по общественным и гуманитарным наукам» - <https://dlib.eastview.com/>

2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru>

3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

4. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>

5. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>

6. Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ» – <https://elib.bashedu.ru/>

7. Электронная библиотечная система издательства «Лань» – <https://e.lanbook.com/>

8. Электронный каталог Библиотеки БашГУ – <http://www.bashlib.ru/catalogi>.

9. Архивы научных журналов на платформе НЭИКОН (Cambridge University Press, SAGE Publications, Oxford University Press) - <https://archive.neicon.ru/xmlui/>

10. Издательство «Annual Reviews» - <https://www.annualreviews.org/>

11. Издательство «Taylor&Francis» - <https://www.tandfonline.com/>

12. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.

13. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.



## 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
<p><b>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>3. учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110</p>	<p><b>лаборатория социально-экономического моделирования № 107:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 18 шт.</p> <p><b>лаборатория анализа данных № 108:</b> учебная мебель, доска, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 17 шт.</p> <p><b>аудитория № 110:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 111:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 114:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 115:</b> учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер toshiba, магнитола sonu (4 шт.)</p> <p><b>аудитория № 118:</b> учебная мебель, проектор benq, колонки (2 шт.), музыкальный центр lg, флипчарт магнитно-маркерный на треноге</p> <p><b>аудитория № 122:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 204:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio.</p> <p><b>аудитория № 207:</b> учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p><b>аудитория № 208:</b> учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p><b>аудитория № 209:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 210:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 212:</b> учебная мебель, доска, проектор infocus.</p> <p><b>аудитория № 213:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio.</p> <p><b>аудитория № 218:</b> учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор infocus.</p> <p><b>аудитория № 220:</b></p>

<p>(помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212  (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>5. помещения для самостоятельной работы:</b> аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).</p> <p><b>6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования:</b> аудитория № 115 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4)</p>	<p>учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 221</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 222</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 301</b>  учебная мебель, экран на штативе,  проектор aser.  <b>аудитория № 302</b>  учебная мебель, персональный компьютер в комплекте hp, моноблок, персональный компьютер в комплекте моноблок i7u.  <b>аудитория № 305</b>  учебная мебель, доска, проектор infocus.  <b>аудитория № 307</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 308</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 309</b>  учебная мебель, доска.  <b>лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а</b>  учебная мебель, доска, персональный компьютер lenovo thinkcentre – 16 шт.  <b>лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в</b>  учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте № 1 i7u corp 510 – 14 шт.  <b>аудитория № 312</b>  учебная мебель, доска.</p>
--	--