

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 25.09.2023 14:56:02  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf3018

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:  
Руководитель ООП  
*Нестерова К.И.* Нестерова К.И.  
«23» июня 2023 г.  
Тверской государственный университет  
Институт экономики и управления

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)  
Управление изменениями

Специальность  
38.05.01 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Специализация  
Управление экономической безопасностью хозяйствующих субъектов

Для студентов 4 курса очной формы обучения  
5 курса заочной формы обучения

Составитель: к.психол.н., доцент С.В. Чегринцова

Тверь, 2022

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины является: ознакомление обучающихся с концептуальными основами «Управление изменениями» как современной науки, формирование у обучающихся ключевых профессиональных компетенций.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. Освоение знаний в области управления изменениями:
  - модели жизненного цикла организации на предмет выявления конфликтов и противоречий в организационном развитии;
  - внешние и внутренние причины (организационные патологии), обуславливающие потребность в проведении изменений;
  - принципы проведения изменений, модели управления изменениями;
  - типы и виды организационных изменений и др.
2. Формирование способности выбора и обоснования стратегии и программы организационного развития, а также управления ресурсами при проведении организационных изменений.

### **2. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность специализация «Управление экономической безопасностью хозяйствующих субъектов». В теоретико-методологическом и практическом направлении она тесно связана со следующими дисциплинами учебного плана, которые являются для нее предшествующими: Теория организации, Теория и практика управления, Стратегический менеджмент и др. Данная дисциплина является предшествующей для: Управление экономической безопасностью хозяйствующего субъекта, Производственная практика(преддипломная практика), подготовка к процедуре защиты и защита ВКР.

**3. Объем дисциплины:** 4 зачетных единицы, 144 академических часа, в том числе:

**Для очной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 34 часа, практические занятия 17 часов

**самостоятельная работа:** 93 часа, контроль 27 час.

**Для заочной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 6 часов, практические занятия 6 часов,

**самостоятельная работа:** 123 час, контроль 9 час.

**4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ПК-1. Способен осуществлять руководство самостоятельным структурным подразделением, командами, проектами, организацией в сфере экономической безопасности	ПК-1.2. Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации
	ПК-1.3. Управляет ресурсами самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации

**5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения**

**По очной форме обучения:** экзамен, 7 семестр

**По заочной форме обучения:** экзамен, 10 семестр

**6. Язык преподавания русский.**

**II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Для очной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Управление изменениями: основные предпосылки	12	4	-	2	-	-	6
Тема 2. Жизненный цикл организации	12	4	-	2	-	-	6
Тема 3. Организационные патологии	12	4	-	2	-	-	6
Тема 4. Концепция и модели управления изменениями	22	8	-	4	-	-	10
Тема 5. Управление персоналом в процессе изменений	24	4	-	2	2	-	18
Тема 6. Стратегические типы организационных изменений	35	10		5	2	-	20
Контроль							27
<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>93</b>

**Для заочной формы обучения**

Учебная	Всего	Контактная работа (час.)				Самостоя
---------	-------	--------------------------	--	--	--	----------

программа – наименование разделов и тем	(час.)	Лекции		Практические занятия		Контроль самостояте льной работы (в том числе курсовая работа)	тельная работа, в том числе Контроль (час.)
		всего	в т.ч. практич еская подгото вка	всего	в т.ч. практич еская подгото вка		
Тема 1. Управление изменениями: основные предпосылки	22	1	-	1	-	-	20
Тема 2. Жизненный цикл организации	22	1	-	1	-	-	20
Тема 3. Организационные паталогии	22	1	-	1	-	-	20
Тема 4. Концепция и модели управления изменениями	32	1	-	1	-	-	30
Тема 5. Управление персоналом в процессе изменений	12	1	-	1	-	-	10
Тема 6. Стратегические типы организационных изменений	25	1	-	1	-		23
Контроль							9
ИТОГО	144	6	-	6	-	-	123

### **Содержание разделов и тем по дисциплине**

#### **Тема 1. Управление изменениями: основные предпосылки**

Актуальность изучения и применения управления изменениями на российских предприятиях в настоящее время. Организация как система. Организационное развитие.

Внешняя среда как источник возможностей и проблем функционирования организации. Свойства факторов внешней среды: сложность, неопределенность, взаимосвязанность.

Цели и результаты стратегического управления. Управление изменениями как направление стратегического управления.

## **Тема 2. Жизненный цикл организации**

Понятие жизненного цикла организации. Стадии жизненного цикла организации.

Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера: проблемы развития организации и необходимость осознания и преодоления проблем развития организации, стадии и кризисы в развитии организации, решения, принимаемые руководством и изменения, проводимые для выхода из кризиса, конфликты и противоречия на стадиях жизненного цикла организации.

Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Основные параметры жизнедеятельности организации: гибкость и контролируемость. Стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу. Основные события, происходящие на каждой стадии. Изменения, проводимые для перехода на следующую стадию. Понятия «младенческой смерти» и «ловушки основателя». Кризисные периоды, их причины и способы преодоления после стадии «Ухаживания», между этапами «Давай-давай» и «Юность», на стадии «Бюрократизация».

## **Тема 3. Организационные патологии**

Понятие нормы для организации. Определение организационной патологии. Патологии как препятствия для развития организации. Необходимость своевременной диагностики патологий и проведения изменений, направленных на устранение патологий.

Типы патологий. Патологии в оргструктуре организаций: господство структуры над функцией, автаркия подразделений, несовместимость личности с функцией, бюрократия. Патологии в организационных отношениях: межличностные конфликты, неуправляемость, бессубъектность, преобладание личных отношений над служебными, рассеивание целей. Патологии в управленческих решениях: маятниковые решения, дублирование организационного порядка, игнорирование организационного порядка, разрыв между решениями и их реализацией, стагнация, подавление развития функционированием, демотивирующий стиль руководства.

## **Тема 4. Концепция и модели управления изменениями**

Понятие изменения. Формы изменений: преобразования, нововведения, инновации, усовершенствования, реинжиниринг бизнес-процессов; проекты и программы. Содержательный и процессный подходы к определению изменения.

Определение управления изменениями. Цели, задачи управления изменениями.

Типы организационных изменений: изменения в технологии, в товарах и услугах, в стратегии и оргструктуре, в культуре.

Уровни управления изменениями по Р.М. Кантер: изменение проектов, программы изменений, организации – проводники изменений.

Концепция управления преобразованиями МакКинзи. Компоненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения реформ: «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы» (авторы С. Дихтер, К. Гэньон, А. Александер).

Интегрированный подход к реформированию компании: «трехмерное пространство». Оси трансформационного треугольника: сверху вниз, снизу вверх и межфункциональное направление. Требования к построению трансформационного треугольника: сфокусированность, интегрированность, сбалансированность, командная работа.

Циклический процесс трансформации компании: «штурманская карта». Фазы «штурманской карты»: установление курса, планирование процесса, повышение эффективности, перегруппировка. Действия, предпринимаемые на каждой фазе. Области изменений: структура, системы, персонал. Качественная составляющая изменений в области «персонал».

Руководящие принципы проведения изменений: «естественные законы». Корпоративная культура, ценности компании, команды как необходимые условия для успешных изменений.

Модели управления изменениями. Модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Модель изменений Р. Бекхарда. Подходы к управлению изменениями по К. Тюрли. Модель управления изменениями И. Ансоффа. Теория Е и теория О организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли – концепция создания биокорпораций. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель перемен Дж. Коттера. Концепция преобразующего менеджмента Л.Д. Гительмана.

## **Тема 5. Управление персоналом в процессе изменений**

Социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений. Побуждение руководителей организации к проведению изменений. Лидерство в процессе изменений. Виды и принципы воздействия на руководителя проекта изменений. Мотивация руководителей проектов изменений.

Понятие сопротивления организации к изменениям. Виды сопротивления организации к изменениям.

Сопротивление персонала к изменениям: понятие, виды, формы проявления. Причины сопротивления персонала к изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Мотивация персонала к изменениям. Качество персонала и изменения.

## **Тема 6. Стратегические типы организационных изменений**

Понятие реструктуризации. Ситуации, при которых проводится реструктуризация управления. Связь стратегии и организационной структуры предприятия. Подходы к построению организационных структур: функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой.

Организационный анализ компании. Организационная реструктуризация. Модель организационной структуры «как есть».

Подходы к реструктуризации управления компанией: сокращение, объединение компаний, добавление новых функций, реорганизация.

Реинжиниринг бизнес-процессов. Цели и задачи РБП. Подходы к оптимизации бизнес-процессов: методика быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса, перепроектирование процесса, реинжиниринг процесса.

Принципы РБП. Структура РБП: создание команды реинжиниринга, выявление существующих бизнес-процессов (согласование базовых правил, формулировка миссии, разработка и согласование критических факторов успеха, выявление основных бизнес-процессов, согласование ключевых бизнес-процессов и их привязка к критическим факторам успеха), выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса, перепроектирование процесса.

Концепция «обучающейся организации». Понятие обучающейся организации. Условия для становления «обучающейся организации». Отличия «обучения действием» от управления проектами. Пять «дисциплин» для изучения (по П. Сенге). Характеристики «обучающейся организации» (европейская модель). Принципы «обучающихся организаций».

Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Способы трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация. Спираль создания знания. Лидерство в создании «обучающейся организации».

### III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем <i>(в строгом соответствии с разделом II РПД)</i>	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Управление изменениями: основные предпосылки	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач



Тема 2. Жизненный цикл организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач
Тема 3. Организационные патологии	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии
Тема 4. Концепция и модели управления изменениями	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии
Тема 5. Управление персоналом в процессе изменений	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии
Тема 6. Стратегические типы организационных изменений	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач

Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-

телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

#### **IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации**

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. *Контрольные вопросы и задания для практических занятий.*

##### **Тема 1. Управление изменениями: основные предпосылки**

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите свойства и факторы внешней среды организации.
2. Перечислите условия, обуславливающие потребность в стратегическом управлении на предприятии.
3. Определите взаимосвязь стратегических целей и изменений в организации.
4. Раскройте понятие адаптации как свойство, качественную характеристику организации.
5. Для чего необходимо проводить изменения в организации?
6. Назовите и раскройте этапы эволюции управления изменениями.
7. Рассмотрите ключевые различия между большими и малыми организациями. По каким критериям разделяются большие и малые организации?

*Практические задания:*

##### **Задание 1**

На примере конкретной организации (по выбору студента) назовите ее факторы прямого и косвенного воздействия. Охарактеризуйте воздействие факторов внешней среды и рынка в целом на конкретную организацию.

##### **Задание 2**

Сформулируйте стратегию развития для организации. Какие изменения проводятся в организации для достижения стратегических целей? Какие изменения, по вашему мнению, стоит провести в организации для достижения ее стратегических целей?

##### **Задание 3**

На примере конкретной малой организации раскройте особенности ее управления по следующим характеристикам: тип рынка, стиль управления и личность менеджера в управлении, тип менеджмента, характеристика оргструктуры, процедуры (модель) принятия управленческих решений. Назовите основные недостатки управления этой организацией.

## Тема 2. Жизненный цикл организации

### *Контрольные вопросы:*

1. Дайте определение понятию жизненного цикла организации.
2. Назовите традиционные для теории организации стадии жизненного цикла организации.
3. Назовите стадии и кризисы согласно модели жизненного цикла организации Л. Грейнера.
4. Дайте характеристику каждой стадии жизненного цикла организации согласно модели Л. Грейнера. Почему решение проблем для каждой стадии является причиной для последующего кризиса?
5. Л. Грейнер предложил пути выхода из кризиса для каждого этапа развития организации, которые оборачиваются очередными проблемами для развития. Можете ли вы предложить альтернативные варианты путей выхода из кризиса, лишённые таких недостатков?
6. Помимо необходимости преодоления кризисов какие еще причины вынуждают организацию проводить изменения?
7. Какова цель управления для руководства согласно модели жизненного цикла И. Адизеса? К чему оно должно стремиться?
8. Назовите стадии жизненного цикла организации согласно модели жизненного цикла И. Адизеса. Дайте характеристику каждой стадии. Назовите проблемы развития на каждой стадии. Назовите кризисы в развитии организации согласно модели И. Адизеса.
9. Что такое «внебрачная связь», «младенческая смерть», «ловушка основателя»?
10. По каким признакам можно определить, что организация переходит на стадию «Упадок»?
11. Можно ли считать этапы «Упадок», «Аристократизм», «Салем Сити», «Бюрократизация» кризисными для организации? Почему?
12. Проведите сравнительный анализ моделей жизненного цикла Л. Грейнера и И. Адизеса.

### *Практические задания:*

#### Задание 1

Примените концепцию жизненного цикла Л. Грейнера к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или борется сейчас с кризисами перехода? Какие изменения для этого проводились, и какой был результат?

#### Задание 2

Примените концепцию жизненного цикла И. Адизеса к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или преодолевает кризисные периоды? Какие изменения вы бы порекомендовали для перехода на следующую стадию (для продления стадии расцвета или для развития организации, находящейся на стадиях спада)?

### **Тема 3. Организационные патологии**

*Контрольные вопросы:*

1. Объясните, что такое организационная патология.
2. Почему для развития организации крайне необходимо своевременное выявление организационных патологий?
3. Что мешает устранению организационных патологий? Как мотивировать руководство и персонал на устранение патологий?
4. Назовите типы и раскройте виды организационных патологий.
5. Можно ли избежать вообще появления организационных патологий?

*Практические задания:*

#### **Задание 1**

Проанализируйте ситуацию в организации (по выбору студента) и выявите организационные патологии.

Опишите, какие принципы построения оргструктуры были нарушены в конкретной организации, если возникли патологии в оргструктуре организации?

Какие изменения следует провести в системе управления, чтобы устранить немотивирующий стиль управления и его последствия?

### **Тема 4. Концепция и модели управления изменениями**

*Контрольные вопросы:*

1. Изложите известные вам подходы к определению организационных изменений.
2. Что такое управление изменениями? Назовите цели и задачи управления изменениями.
3. Перечислите и раскройте типы организационных изменений.
4. Опишите компонент «трехмерное пространство». Почему необходимо задействовать сразу три оси?
5. Назовите и объясните требования к построению трансформационного треугольника.
6. Перечислите фазы «штурманской карты». Какие действия предпринимаются на каждой фазе?
7. Перечислите и дайте объяснение «естественным законам» процесса преобразований.
8. Что может относиться к побуждающим и ограничивающим факторам (по модели К. Левина)?
9. Перечислите и раскройте стадии процесса управления изменениями согласно модели К. Левина.
10. Из каких этапов состоит процесс управления изменениями по Л. Грейнеру?
11. Перечислите и раскройте этапы программы изменений, предложенной Р. Бекхардом.
12. Какие преимущества и недостатки модели Р. Бекхарда для ее практического использования вы можете назвать?

13. Какие методы управления изменениями предложил И. Ансофф?
14. Как преодолевается сопротивление при использовании других методов (кроме метода «аккордеона»)?
15. Дайте характеристику теории Е организационных изменений. На чем основывается эта теория? Какие преимущества и недостатки ее практического применения?
16. Дайте характеристику теории О организационных изменений. На чем основывается эта теория? Какие преимущества и недостатки ее практического применения?
17. Что понимают под преобразованием бизнеса в своей концепции управления изменениями Ф. Гуияр и Д. Келли?
18. Что такое рефрейминг?
19. Что понимается под реструктуризацией (согласно модели Ф. Гуияра и Д. Келли)?
20. Что такое ревитализация?
21. Что такое обновление (согласно модели Ф. Гуияра и Д. Келли)?
22. Что такое «кривая перемен» согласно модели Дж. Дак?
23. Из каких стадий состоит модель перемен Дж. Коттера?
24. Что означает, по мнению Л.Д. Гительмана, реорганизовать предприятие?
25. Сравните методики управления социальным сопротивлением Л.Д. Гительмана и И. Ансоффа.

*Практические задания:*

1. Составьте «штурманскую карту» процесса изменений для конкретной организации.
2. На примере конкретной организации, в которой были реализованы изменения, выявите три оси «трансформационного треугольника». Что, в соответствии с концепцией управления преобразованиями МакКинзи, было упущено из виду руководством организации? К каким результатам это привело? Какие действия, на ваш взгляд, необходимо было предпринять во избежание негативных последствий?
3. Дайте конкретные формулировки «естественным законам» для процесса преобразований знакомой вам организации.
4. Для конкретного предприятия с учетом его условий функционирования разработайте программу проведения изменений согласно модели К. Левина, Л. Грейнера, Р. Бекхарда, К. Тюрли (один из подходов), И. Ансофф (один из трех подходов), Ф. Гуияра и Дж. Келли, Дж. Дак, Дж. Коттера, Л.Д. Гительмана. Чем определяется выбор модели или подхода к проведению изменений?
5. Проанализируйте подходы к проведению организационных изменений на основе теории Е и теории О на примере отечественных предприятий

6. На основе теории О и на основе теории Е разработайте программу проведения изменений для одного предприятия. Какая теория, на ваш взгляд, будет применена с большим эффектом? Можно ли устранить слабые звенья программы изменений за счет использования двух теорий сразу? Как надо использовать эти две теории для одного предприятия, чтобы успех был больше?

7. Приведите и проанализируйте примеры применения методов управления изменениями согласно модели И. Ансоффа.

8. В соответствии с моделью Ф. Гуияра и Д. Келли (четыре направления проведения преобразований) составьте примерную программу изменений для знакомой вам организации.

9. Разработайте программу перемен в соответствии с фазами «кривой перемен» Дж. Дак для конкретного предприятия.

### **Тема 5. Управление персоналом в процессе изменений**

#### *Контрольные вопросы:*

1. Назовите социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений.

2. Почему и как социально-психологический климат в организации влияет на эффективность проведения и результаты изменений?

3. Назовите способы воздействия на руководство организации для того, чтобы оно осознало потребность в проведении изменений и способствовало им.

4. Почему для процесса изменений лидерство гораздо эффективнее, чем руководство?

5. В каких случаях руководство, а не лидерство оправдано в управлении изменениями (в смысловом отличии понятий «лидерство» и «руководство»)?

6. Как осуществить выбор руководителя проекта изменений?

7. Назовите принципы воздействия на руководителя проекта изменений.

8. Перечислите возможные мотивы для мотивации руководителя проекта изменений.

9. Что такое сопротивление организации к изменениям? Как оно влияет на процесс изменений?

10. Перечислите виды сопротивления организации к изменениям.

11. Назовите виды и формы проявления сопротивления персонала к изменениям.

12. Назовите и раскройте методы преодоления сопротивления персонала изменениям.

#### *Практические задания:*

1. Опишите методы мотивации персонала в процессе организационных изменений (на примере выбранной организации).

2. На примере конкретной организации определите формы проявления со стороны персонала сопротивления к изменениям. Определите причины, вызвавшие это сопротивление. Предложите способы его преодоления. Оформите ваши предложения в виде презентации.

3. На примере конкретной организации, в которой планируются перемены, разработайте превентивные действия по предотвращению и снижению сопротивления со стороны руководства и со стороны персонала организационным изменениям. На какие цели направлены эти действия? Оформите предложения в виде презентации.

## **Тема 6. Стратегические типы организационных изменений**

### *Контрольные вопросы:*

1. Назовите ситуации, при которых следует проводить реструктуризацию управления.

2. Как взаимосвязаны стратегия и организационная структура управления компании? Как изменения в стратегии сказываются на организационной структуре управления?

3. Какие существуют подходы к построению организационных структур управления?

4. Что такое организационная структуризация? Как она проводится?

5. Изложите метод организационных проекций.

6. Изложите алгоритм разработки «Положения об организационной структуре».

7. Какие вы знаете подходы к реструктуризации управления компанией?

8. Чем отличается реинжиниринг от усовершенствования деятельности предприятия?

9. Перечислите случаи, при которых оправдано применять РБП.

10. Каковы цели и задачи РБП?

11. Изложите известные вам подходы к оптимизации бизнес-процессов. Какой подход выглядит наиболее рискованным для осуществления?

12. Перечислите принципы и этапы РБП.

13. Приведите известные вам толкования понятию «обучающейся организации». Почему возникают трудности при определении данного понятия?

### *Практические задания:*

1. На примере конкретной организации проанализируйте возможность проведения разных типов организационных изменений.

2. *Образцы контрольных тестов.*

1. К какому типу изменений относятся следующие изменения:
  - А) перестройка транспортного процесса в транспортной организации,
  - Б) перестройка транспортного процесса в организации доставки товара к клиентам от завода-изготовителя,
  - В) выход организации на внешний рынок,
  - Г) внедрение новых стандартов качества,
  - Д) реализация новой стратегии управления персоналом, связанной с повышенными требованиями к качеству персонала,
  - Е) включение плетения дредов в перечень оказываемых парикмахерской услуг,
  - Ж) освоение производства стерилизованного молока в упаковке Тетра Брик Асептик молокозаводом,
  - З) использование автомобилей с гибридным двигателем для организации снабжения и сбыта компании,
  - И) производство автомобилей с гибридным двигателем,
  - К) приобретение энергосберегающей техники при сохранении технологии (например, замена обычных электроламп на энергосберегающие на птицефабрике),
  - Л) замена в салоне красоты горизонтального солярия вертикальным,
  - М) создание при предприятии-изготовителе предприятия-поставщика материалов в рамках единого холдинга.
2. Система с внутренней структурой и взаимосвязанными элементами, активно взаимодействующая с внешней средой – это
  - А) открытая система
  - Б) закрытая система
  - В) организация

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.  
Способ проведения способы проведения: письменный.

Типовые задания:

1. Организация, успешно работающая на конкурентном рынке IT-технологий 2 года с момента ее создания, проводит изменения, придерживаясь теории Е. Организация малая, в ней работает 45 чел. Руководство (5 чел.) – это сотрудники в возрасте от 30 до 35 чел., все имеют высшее образование. Персонал организации характеризуется так: более 50% в возрасте от 25 до 35 лет, около 30% в возрасте от 35 до 40 лет; 45 % всех сотрудников имеют высшее образование, 15 % его получают в настоящее время.
  - А) Какие факторы мотивации необходимо использовать для мотивации
    - руководства организации к изменениям?
    - руководителя процесса изменений?
    - персонала организации?



Б) Какой стиль лидерства в процессе изменений может быть наиболее эффективным?

В) осуществите постановку организационных целей.

Г) опишите стратегию организации.

#### Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
ПК-1.2. Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	Разрабатывает стратегические цели организации с учетом системы SMART	20
	Разрабатывает стратегические цели организации с учетом системы SMART, допуская неточности	10
	Пытается разработать стратегические цели организации	5
	Не разрабатывает стратегические цели организации	0
ПК-1.3. Управляет ресурсами самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	Управляет ресурсами самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	20
	Пытается управлять ресурсами самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	10
	Не способен управлять ресурсами самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	0

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., ответ обучающегося на экзамене оценивается суммой до 40 баллов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр, и баллов, полученных на экзамене.

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

#### V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) Основная литература:

1) Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/469068> (дата обращения: 23.12.2021).

2) Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/489422> (дата обращения: 23.12.2021).

б) Дополнительная литература:

1) Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2021. — 223 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/477696> (дата обращения: 23.12.2021).

2) Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489214> (дата обращения: 23.12.2021).

3) Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Юрайт, 2021. — 168 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/479358> (дата обращения: 23.12.2021).

2) Программное обеспечение

а) Лицензионное программное обеспечение

**Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338**

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	Бесплатно
Google Chrome	Бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав №969 18.10.2018 г.
Microsoft office professional 2016	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.
OpenOffice 4.1.1	Бесплатно
Qt 5.6.0	Бесплатно
WinDjView 2.0.2	Бесплатно
ИКТС 1.21	Бесплатно
Microsoft Windows 10 Enterprise	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.

**Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245**

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Тр034562 от 15.12.2009 г.
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	Бесплатно
Dropbox	Бесплатно
Google Chrome	Бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав №969 18.10.2018 г.
Microsoft Office профессиональный плюс 2013	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.
WinDjView 2.0.2	Бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	Договор №5/2018 от 31.01.2018 г.
ИКТС 1.21	Бесплатно
Microsoft Windows 10 Enterprise	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- и др.

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

*(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)*

1. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com);
2. ЭБС «ЮРАИТ» [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru);
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/> ;
4. ЭБС IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru/>;
5. ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com>;
6. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>
7. ЭБС ТвГУ <http://megapro.tversu.ru/megapro/Web>
8. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы) [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp?](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp?) ;
9. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>,
10. Wiley Online Library <https://onlinelibrary.wiley.com/>
11. Журналы American Institute of Physics (AIP) <http://aip.scitation.org/> ;
12. Журналы American Chemical Society (ACS) <https://www.acs.org/content/acs/en.html>;
13. Журналы American Physical Society (APS) <https://journals.aps.org/about>

14. Журналы издательства Taylor&Francis <http://tandfonline.com/> ;
15. Патентная база компании QUESTEL- ORBIT <https://www.orbit.com/> ;
16. БД Scopus <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic>
17. БД Web of Science  
[http://apps.webofknowledge.com/WOS\\_GeneralSearch\\_input.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&SID=F51xbbgjnOdTHHnpOs&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=F51xbbgjnOdTHHnpOs&preferencesSaved=)
18. Электронная коллекция книг Оксфордского Российского фонда  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tverstate/home.action>
19. Ресурсы издательства Springer Nature <http://link.springer.com/> ;
20. Архивы журналов издательства Oxford University Press  
<http://archive.neicon.ru/xmlui/> ,
21. Архивы журналов издательства Sage Publication  
<http://archive.neicon.ru/xmlui/> ,
22. Архивы журналов издательства The Institute of Physics  
<http://archive.neicon.ru/xmlui/>,
23. Архивы журналов издательства Nature <http://archive.neicon.ru/xmlui/>,
24. Архивы журналов издательства Annual Reviews  
<http://archive.neicon.ru/xmlui/> .
25. Polpred.com Обзор СМИ <http://www.polpred.com/>
26. СПС КонсультантПлюс (в сети ТвГУ);
27. ИПС «Законодательство России» <http://pravo.fso.gov.ru/ips.html>
28. Сводные каталоги фондов российских библиотек АРБИКОН, МАРС  
<http://arbicon.ru/>; КОРБИС <http://corbis.tverlib.ru/catalog/> , АС РСК по НТЛ  
[http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=F&I21DBN=RSK&P21, DBN=RSK&S21FMT=&S21ALL=&Z21ID=](http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=RSK&P21, DBN=RSK&S21FMT=&S21ALL=&Z21ID=); ЭКБСОН  
<http://www.vlibrary.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru/analytics/?PrtId=bnksyst>
2. Базы данных Европейского общества маркетинга (World Association of Opinion and Marketing Research Professionals) - [www.esomar.org](http://www.esomar.org)
3. База данных исследовательской компании CRG (CapitalResearchGroup), входящей в холдинг "Names" - [www.crg.li](http://www.crg.li)
4. Информационно-поисковые системы агентств «Бизнес-карта», ЗАО «АСУ-Импульс», «Российский генеральный регистр производителей товаров и услуг», «Независимые производители товаров и услуг России», «Регистр РАУ-Пресс».
5. Специализированные базы данных «Ценовой мониторинг»

6. База данных «Мировая экономика» - информационно- аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <http://info.minfin.ru/worldecon.php>
7. Статистическая база данных ЕЭК ООН - [http://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/ru/STAT/STAT\\_\\_20-ME\\_\\_1-MEOV](http://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/ru/STAT/STAT__20-ME__1-MEOV)
8. База данных «Электронные журналы издательства Taylor & Francis (более 1000 наименований)» - Доступ открыт к полным текстам журналов текущего года и всем полным текстам архивных номеров.
9. База статистических данных «Регионы России» Росстата - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1138623506156](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156)
10. База данных Всемирного Банка - <https://datacatalog.worldbank.org/>
11. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
12. База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - <https://edirc.repec.org/data/derasru.html>
13. Базы данных Всемирного банка - <https://data.worldbank.org/>
14. База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - <https://edirc.repec.org/data/derasru.html>
15. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)
16. База данных Investfunds информационного агентства Cbonds - содержит полные параметры всех акций, торгуемых на биржах России; полные параметры всех российских ПИФов, архив данных по стоимости пая и СЧА большинства фондов России; архив данных по дивидендным выплатам российских акций. Для получения доступа необходимо заполнить форму форму - <http://pro.investfunds.ru/>
17. Справочная система Главбух –Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
18. База данных Всемирного банка - Открытые данные - <https://data.worldbank.org/>
19. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <http://budget.gov.ru/>
20. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/>
21. База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ» - <https://www.minfin.ru/ru/statistics/>
22. Базы данных Международного валютного фонда - <http://www.imf.org/external/russian/index.htm>

23. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал  
[http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)
24. Базы данных официальной статистики Федеральной службы государственной статистики -  
[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/)
25. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
26. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
27. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru)
28. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - [orv.gov.ru](http://orv.gov.ru)
29. Базы данных Европейского общества маркетинга (World Association of Opinion and Marketing Research Professionals) - [www.esomar.org](http://www.esomar.org)
30. База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет» - <http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/>

## **VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

*1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты,

регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. *Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. *Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. *Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся экзаменом, итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр (максимальное количество баллов – 60), и баллов, полученных на экзамене (максимальное количество баллов – 40).

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
- модульные работы	30
- проектная работа в микрогруппах	30
Экзамен	40
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

## **VII. Материально-техническое обеспечение**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 229, 233/2, 241 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, переносной ноутбук.
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска.
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Столы, стулья, стационарные компьютеры, принтер.

#### **VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины**

№п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			