

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор Института  
экономики и менеджмента

Е.В. Нехода

Рабочая программа дисциплины

**Управление изменениями**

по направлению подготовки

**38.04.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки:  
**«Менеджмент»**

Форма обучения  
**Очная**

Квалификация  
**Магистр**

Год приема  
**2025**

СОГЛАСОВАНО:  
Руководитель ОП  
М.В. Герман

Председатель УМК  
М.В. Герман

Томск – 2025

## **1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)**

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

– ПК-1 – Анализ процессной архитектуры организации.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

– ПК-1.4. Выявляет возможности усовершенствования процессной архитектуры организации.

## **2. Задачи освоения дисциплины**

– Освоить понятийный аппарат теории организационных изменений.

– Научиться выбирать подходящие методы и инструменты для эффективного управления изменениями в организации.

## **3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина относится к части образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений, является обязательной для изучения.

## **4. Семестр(ы) освоения и форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине**

Семестр 3, зачет.

## **5. Входные требования для освоения дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины требуются результаты обучения по следующим дисциплинам: «Архитектура процессов», «Логистика и управление цепями поставок», «Бережливое производство».

## **6. Язык реализации**

Русский

## **7. Объем дисциплины (модуля)**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 часов, из которых:

– лекции: 8 ч.;

– практические занятия: 20 ч.;

Практическая подготовка – 20 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

### **Тема 1. Теоретические основы управления изменениями**

Организация как технико-экономическая и социально-экономическая система. Характеристика основных элементов и связей в организации. Изменения как условие существования организации.

Эволюция теории организационных изменений. Модели организационных изменений: модель изменений К. Левина, цикл PDCA как основа непрерывных изменений, модель управления организационными изменениями Л. Грейнера, «теория Е» и «теория О» организационных изменений, модель преобразования бизнеса Ф. Гуиляра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж. Дакка.

### **Тема 2. Этапы управления организационными изменениями**

Основные методы диагностики и анализа при организационных изменениях.

Проектирование организационных изменений. Реализация организационных изменений. Контроль управления изменениями.

Необходимость перехода от функционального управления к процессному. Трансформация организационной структуры организации. Преобразование организационной культуры.

### **Тема 3. Методы и инструменты управления изменениями**

Сложившиеся практики проведения планируемых изменений: изменения в стратегии, реструктуризация, реинжиниринг бизнес-процессов, организационное развитие. Преимущества и ограничения сложившихся практик.

Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Выбор бизнес-процессов для проведения реинжиниринга. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.

Понятие антикризисного управления. Задачи антикризисного управления и последовательность их решения. Инструменты антикризисного управления.

#### **Тема 4. Роль власти и лидерства при проведении изменений. Создание обучающейся организации.**

Роль руководства, собственников организации и профессиональных консультантов в проведении и управлении изменениями. Лидерство в управлении изменениями. Задачи лидера на различных этапах организационных изменений. Влияние изменений на распределение власти в организации. Сопротивление организационным изменениям и методы его преодоления.

Управление знаниями и организационным обучением. Концепция обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение.

#### **9. Текущий контроль по дисциплине**

Текущий контроль по дисциплине проводится путем контроля посещаемости, проведения контрольной работы, работы с кейсами, подготовки доклада и презентации, и фиксируется в форме накопления баллов в рамках балльно-рейтинговой системы и контрольной точки не менее одного раза в семестр.

На текущий контроль выделяется 80 баллов, которые распределяются по следующим блокам:

Блок	Максимальный балл
Аудиторная работа	30
Доклад и презентация	30
Контрольная работа по курсу	20

#### **10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**

Зачет в четвертом семестре проводится в форме выполнения зачетного задания, предполагающего комплексный анализ выбранной организации в контексте ее потенциала для проведения изменений. Максимальный балл за промежуточную аттестацию – 20 баллов.

**Критерии оценивания:** для получения оценки «зачтено» студент должен набрать не менее 50% от максимального количества баллов, выделенных на каждый из трех блоков текущего контроля по дисциплине, и промежуточную аттестацию.

#### **11. Учебно-методическое обеспечение**

а) Электронный учебный курс по дисциплине в электронной образовательной среде iDO <https://moodle.tsu.ru/course/view.php?id=1058>

б) Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине.

Пример задания для аудиторной работы

Обсуждение статьи: Тельнов Ю. Ф., Брызгалов А. А., Козырев П. А., Королева Д. С. Выбор типа бизнес-модели для реализации стратегии цифровой трансформации сетевого предприятия // Бизнес-информатика.- 2022.- №4.- С.50-67 ([Выбор типа бизнес-модели для реализации стратегии цифровой трансформации сетевого предприятия : Бизнес-информатика \(hse.ru\)](#))

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация типов бизнес-моделей сетевого предприятия в зависимости от применяемой конкурентной стратегии, этапа жизненного цикла выпускаемой продукции и оказываемых услуг, типа производства и способа применения цифровых бизнес-платформ.
2. Определение сетевых эффектов для основных ролей участников сетевого взаимодействия в процессе организационных изменений.
3. Оценка сетевых эффектов, цифровой зрелости, коммерческих рисков и рисков информационной безопасности в процессе организационных изменений.

**Примеры тем для докладов и презентаций**

1. Организационные и поведенческие факторы в обеспечении организационных изменений
2. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов
3. Основные информационные технологии, применяемые при осуществлении организационных преобразований
4. Выбор методологии и инструментария для создания процессной модели управления
5. Методы управления изменениями организационной культуры.
6. Сравнительный анализ моделей организационных изменений.

**Примеры заданий контрольной работы**

1. Каковы наиболее распространенные формы сопротивления изменениям?
2. Обоснуйте целесообразность участия всего персонала в управлении изменениями.
3. Приведите примеры процессного подхода к управлению.
4. Как осуществляется диагностика и измерение организационной культуры?

**Пример задания промежуточной аттестации**

Самостоятельно выберите какую-либо организацию. Проведите краткий анализ ее потенциала для проведения изменений (диагностика и анализ необходимости организационных изменений; проектирование организационных изменений; реализация организационных изменений; методы и инструменты управления изменениями; бенчмаркинг; задачи лидера на различных этапах организационных изменений; сопротивление организационным изменениям и методы его преодоления; управление знаниями и организационным обучением; контроль управления изменениями).

в) Методические указания по организации самостоятельной работы студентов  
Самостоятельная работа магистрантов включает в себя:

- самостоятельную подготовку к занятиям по заявленным темам курса в соответствии с приведенными планом (содержание дисциплины) и литературой. Контроль выполнения производится на занятиях в блиц-опросах;
- самостоятельную подготовку к проблемным дискуссиям;
- самостоятельную работу в аудитории при ответах на вопросы, решении задач и разборе деловых ситуаций (кейсов). Контроль выполнения осуществляется при оценке полученных результатов;

При выполнении заданий магистрант должен не просто воспроизводить полученные знания по заданной теме, но и творчески переосмыслить существующие подходы к пониманию тех или иных проблем, явлений, событий; продемонстрировать и убедительно аргументировать собственную позицию.

## **12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет**

а) основная литература:

– Коротков Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. —

278 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/489148>  
— Спивак В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/489422>  
— Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование).— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/489214>

б) дополнительная литература:

- Кожевина О. В. Управление изменениями: учебник / О.В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816937>
- Резник С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015241-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066451>
- Коттер Д. Управление изменениями: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 226 с.: ISBN 978-5-9614-5912-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003136> - практическое пособие, сборник статей, 2016.
- Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — (Научная мысль). - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1065610> - монография, ДПО, подходит для магистрантов, аспирантов вузов
- Ташмен М. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О'Райли Ч. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 285 с.: - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/915949> - практическое пособие, аспирантура, 2016 год.

в) ресурсы сети Интернет:

- Журнал «Эксперт» - <http://www.expert.ru>
- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ - <https://rosstat.gov.ru/>
- Общероссийская Сеть КонсультантПлюс Справочная правовая система. <http://www.consultant.ru>

**13. Перечень информационных технологий**

- а) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:
  - Microsoft Office Standart 2013 Russian: пакет программ. Включает приложения: MS Office Word, MS Office Excel, MS Office PowerPoint, MS Office On-eNote, MS Office Publisher, MS Outlook, MS Office Web Apps (Word Excel MS PowerPoint Outlook);
  - публично доступные облачные технологии (Google Docs, Яндекс диск и т.п.).

б) информационные справочные системы:

- Электронный каталог Научной библиотеки ТГУ —  
<http://chamo.lib.tsu.ru/search/query?locale=ru&theme=system>
- Электронная библиотека (репозиторий) ТГУ —  
<http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Index>
- ЭБС Лань – <http://e.lanbook.com/>
- ЭБС Консультант студента – <http://www.studentlibrary.ru/>

- Образовательная платформа Юрайт – <https://urait.ru/>
- ЭБС ZNANIUM.com – <https://znanium.com/>
- ЭБС IPRbooks – <http://www.iprbookshop.ru/>

в) профессиональные базы данных (*при наличии*):

– Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) – <https://www.fedstat.ru/>

#### **14. Материально-техническое обеспечение**

Аудитории для проведения занятий лекционного типа.

Аудитории для проведения практических занятий, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой и доступом к сети Интернет, в электронную информационно-образовательную среду и к информационным справочным системам.

#### **15. Информация о разработчиках**

Мисик Марина Анатольевна, старший преподаватель Сиб ГМУ