

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  
**2024**

СОГЛАСОВАНО:  
Руководитель ОП  
М.В. Герман

Председатель УМК  
М.В. Герман

Томск – 2024

## **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. Гуияра 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 бенчмаркингového 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, коммерчески 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 OneNote, 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