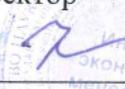


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Директор


_____ Е. В. Нехода

« 23 » _____ 05 _____ 2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Управление изменениями

по направлению подготовки

38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки :

Анализ данных в экономике

Форма обучения

Очная

Квалификация

Магистр

Год приема

2024

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОП

 Н.А. Скрыльникова

Председатель УМК

_____ М.В. Герман

Томск – 2024

1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

ПК-1 Способен определять направления развития организации.

ПК-2 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

ИПК 1.4 Оценивает бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации

ИПК 2.4 Определяет основные аспекты организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями

ИПК 2.5 Разрабатывает планы реализации стратегических изменений в организации

2. Задачи освоения дисциплины

– Освоить понятийный аппарат теории организационных изменений.

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

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к Блоку 1 «Дисциплина (модули)».

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

Четвертый семестр, экзамен

5. Входные требования для освоения дисциплины

Для успешного освоения дисциплины требуются результаты обучения по следующим дисциплинам: «Управление проектами», «Лидерство и командообразование», «Практикум по финансово-экономической экспертизе», «Экономика стратегии», «Управление рисками и комплаенс».

6. Язык реализации

Русский

7. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 з.е., 216 часов, из которых:

-лекции: 8 ч.

-практические занятия: 24 ч.

в том числе практическая подготовка: 24 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

8. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам

Тема 1. Изменения и этапы управления организационными изменениями

Характеристика организации как технико-экономической и социально-экономической системы. Изменения - условие существования организации. Модели организационных изменений: модель изменений К. Левина, цикл PDCA, 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.

Основные методы диагностики и анализа при организационных изменениях.

Проектирование и реализация организационных изменений. Контроль управления изменениями. Трансформация организационной структуры организации. Преобразование организационной культуры.

Тема 2. Методы и инструменты управления изменениями

Характеристика сложившихся практик проведения планируемых изменений: изменения в стратегии, реструктуризация, реинжиниринг бизнес-процессов, организационное развитие.

Оптимизация бизнес-процессов. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Бенчмаркинг. Понятие и инструменты антикризисного управления.

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

Тема 3 Социально-экономические аспекты управления инновациями в организациях

Управление инновациями в организации. Инновационные стратегии фирмы. Факторы генерации инноваций в организациях различных сфер деятельности. Инновационный менеджмент. Требования к инновационному менеджеру. Особенности оценки и отбора инновационных проектов: финансово-экономические, нормативные, ресурсные критерии. Инновационные риски. Этапы инновационных проектов. Корпоративные инновации. Социально-психологические аспекты управления инновациями. Особенности политики найма в инновационных организациях. Способы стимулирования инновационной активности персонала.

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.

10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

Экзамен в четвертом семестре проводится в форме внеаудиторной подготовки и презентации на экзамене экзаменационного задания, предполагающего комплексный анализ выбранной организации в контексте ее потенциала для проведения изменений. Продолжительность экзамена не регламентируется.

Содержание экзаменационной письменной работы должно соответствовать основным разделам курса. Наибольшее внимание должно быть уделено оценке бизнес-возможностей организации, реализующей стратегические изменения, на основе инновационного процесса / проекта.

Содержание и критерии оценки экзаменационной письменной работы проверяют ИПК 1.4 Оценивает бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации

ИПК 2.4 Определяет основные аспекты организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями

ИПК 2.5 Разрабатывает планы реализации стратегических изменений в организации

Результаты экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии выставления баллов за ЭПР:

Баллы	Характеристика
40	Высокое качество аргументации основных положений ЭПР; использование релевантных источников информации; высокое качество доклада и презентации, даны полные и развернутые ответы на вопросы, продемонстрированы навыки аналитического и критического мышления, наличие авторской позиции.
30	В целом высокое качество аргументации основных положений ЭПР; использование релевантных источников информации; хорошее качество доклада и презентации, даны недостаточно полные и развернутые ответы на вопросы, продемонстрированы навыки аналитического и критического мышления, но слабо выражена авторская позиция.
20	Удовлетворительное качество аргументации основных положений ЭПР; использование, в основном, релевантных источников информации; в целом хорошее качество доклада и презентации, даны фрагментарные ответы на вопросы, продемонстрированы определенные навыки аналитического и критического мышления без выраженной авторской позиции.
10	Неудовлетворительное качество аргументации основных положений ЭПР; использование нерелевантных источников информации; неудовлетворительное качество доклада и презентации, даны, в основном, неверные ответы на вопросы, продемонстрированы некоторые навыки аналитического и критического мышления без выраженной авторской позиции.

Критерии оценивания: итоговая оценка по дисциплине складывается из результатов текущего контроля (60%) и результатов промежуточной аттестации (40%) и составляет максимум 100 баллов. Для получения положительной оценки студент должен набрать не менее 50% от максимального количества баллов, выделенных на текущий контроль по дисциплине и промежуточную аттестацию.

Механизм перевода результатов балльно-рейтинговой системы в пятибалльную шкалу:

Баллы	Итоговая оценка
85-100 баллов	«Отлично»
70-84 балла	«Хорошо»
55-69 баллов	«Удовлетворительно»
54 балла и менее	«Неудовлетворительно»

11. Учебно-методическое обеспечение

а) Электронный учебный курс по дисциплине находится в разработке.

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

Примеры заданий для обсуждения:

1. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов
2. Примеры применения информационных технологий в процессе осуществления организационных преобразований
3. Выбор инструментария для создания процессной модели управления
4. Практики управления изменениями организационной культуры.
5. Анализ основных форм сопротивления изменениям и успешных практик преодоления этих форм сопротивления.

Примеры заданий для аудиторной работы

Медленное чтение. Паап Дж. Картирование технологического ландшафта для ускорения инноваций // Форсайт. – 2020.- Т.14 №3.- С.41-54. URL: [Картирование технологического ландшафта для ускорения инноваций : Форсайт \(hse.ru\)](https://www.hse.ru/data/2020/07/01/000/1403041.pdf)

Медленное чтение. Мидл-менеджеры как лидеры инноваций. Отчет. GenerationS. URL: [Мидл-менеджеры как лидеры инноваций.pdf \(generation-startup.ru\)](https://www.generation-startup.ru/wp-content/uploads/2021/03/Middle-managers-as-innovation-leaders-report.pdf)

Связанное обсуждение двух статей:

1. 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

Вопросы для обсуждения:

- 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.
- Определение сетевых эффектов для основных ролей участников сетевого взаимодействия в процессе организационных изменений.
- Оценка сетевых эффектов, цифровой зрелости, коммерчески рисков и рисков информационной безопасности в процессе организационных изменений.

2. Тельнов Ю.Ф., Казаков В.А., Брызгалов А.А., Федоров И.Г. Методы и модели обоснования прикладных сценариев цифровизации производственных и бизнес-процессов сетевых предприятий // Бизнес-информатика.- 2023. -Т. 17. № 4.- С. 73–93.

Вопросы для обсуждения:

- Организация производственных и бизнес-процессов в рамках выбираемых типов бизнес-моделей и цифровых платформ.
- Распределение и экономическое обоснование ролей участников сетевых взаимодействий.

Сквозной вопрос:

Возможности применения изученных методов и моделей другими компаниями в процессе организационных изменений.

Задание промежуточной аттестации

Выберите какую-либо организацию. Выберите инновационный проект, который реализуется или может быть реализован в этой организации. Желательно ориентироваться на организации и проекты, связанные с темой магистерской диссертации.

1. Проведите краткий анализ потенциала организации для проведения изменений (диагностика и анализ необходимости организационных изменений).

2. Оцените ресурсобеспеченность компании для осуществления данного инновационного проекта.
3. Проведите бенчмаркинг.
4. Предложите проект реализации организационных изменений; Обоснуйте выбор методов и инструментов управления изменениями.
5. Охарактеризуйте задачи лидера (инновационного менеджера) на различных этапах организационных изменений;
6. Спрогнозируйте варианты сопротивления организационным изменениям. Предложите методы преодоления сопротивления.
7. Оцените возможности управления знаниями и организационным обучением.
8. Дайте оценку инновационных рисков для реализации стратегических изменений.
9. Как будет осуществляться контроль управления изменениями?

в) Методические указания по организации самостоятельной работы студентов
Самостоятельная работа магистрантов осуществляется в следующих формах:

1. Подготовка к обсуждению заявленных тем курса в соответствии с приведенными планом (содержание дисциплины) и литературой.
2. На практических занятиях:
 - практикуются короткие (до 10 мин.) сообщения магистрантов по наиболее значимым работам в области управления изменениями;
 - проводится углубленная работа (медленное чтение) магистрантов с дополнительной литературой (например, фрагментами статей и/или актуальных публикаций);
 - анализируются конкретные ситуации с точки зрения управления изменениями и инновациями.

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.

Мотивация регулярной учебной и самостоятельной работы студентов реализуется на основе использования дифференцированной балльной системы.

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, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511071>
- Спивак В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511332>
- Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511106>

– Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14499-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489573>

– 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.

б) дополнительная литература:

– 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 Паблицер, 2016. - 226 с.: ISBN 978-5-9614-5912-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003136> - практическое пособие, сборник статей, 2016.

– 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.

– Экономика инноваций: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 336 с. ISBN 978-5-9558-0220-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002079>

– Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03166-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489492>

в) ресурсы сети Интернет:

– Журнал «Эксперт», «Инновации», «Форсайт», «Бизнес-информатика».

– 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

Скрыльникова Наталья Александровна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики Института экономики и менеджмента.