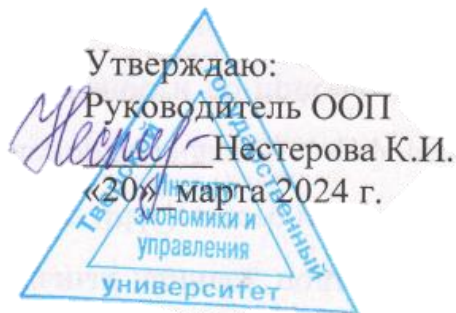


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 01.10.2024 09:37:25  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

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



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  
и 5 курса заочной формы обучения

Составители: Беденко Н.Н., д.э.н., доцент  
Боева О.С., ст.преподаватель

Тверь, 2024

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины является: изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений.

Задачами освоения дисциплины являются:

- предоставление теоретических и методических знаний в области управления изменениями;
- приобретение навыков применения полученных знаний в практической деятельности;
- прикладные знания в управлении проведением организационных и стратегических изменений в организации на основе создания адаптируемых организационных культур и методов преодоления организационного сопротивления;
- навыки самостоятельного и прикладного использования теоретических знаний в практической деятельности при проведении комплексной диагностики компаний с целью выявления необходимости проведения масштабных изменений и при разработке программы преодоления локальных сопротивлений.

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

Дисциплина «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация «Управление экономической безопасностью хозяйствующих субъектов».

В логическом и содержательно-методическом контексте дисциплина «Управление изменениями» взаимосвязана с другими частями образовательной программы, в частности с дисциплинами: Организационное поведение, Теория организации, Разработка управленческих решений и др.

Освоение дисциплины «Управление изменениями» является предшествующим для проведения преддипломной практики, предусмотренной учебным планом.

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

**контактная аудиторная работа:** лекции 51 час, практические занятия 17 часов, в т.ч. практическая подготовка 4 часа;

**самостоятельная работа:** 93 часов, в том числе контроль 27 часов.

**в том числе для заочной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 8 часов, практические занятия 6 часов;

**самостоятельная работа:** 166 часов, в том числе контроль 9 часов.

#### **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
<b>ПК-1</b> – Способен осуществлять руководство самостоятельным структурным подразделением, командами, проектами, организацией в сфере экономической безопасности	<b>ПК-1.2</b> — Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации
<b>ПК-3</b> – Способен разрабатывать и внедрять систему управления рисками организации с целью экономической безопасности	<b>ПК-3.2</b> — Поддерживает устойчивое функционирование элементов системы управления рисками, предлагает мероприятия по их совершенствованию

#### **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.)				Контроль самостоя- тельной работы (в том числе курсовая работа)	Самосто- ятельная работа, в том числе контроль (час.)
		Лекции		Практические занятия			
		все- го	в т.ч. практи- ческая подго- товка	всего	в т.ч. практи- ческая подго- товка		
Тема 1. Теоретиче- ские аспекты и ме- тодические основы управления изме- нениями в органи- зациях	26	4		2			20
Тема 2. Управление изменениями в ор- ганизации на осно- ве стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	28	4		2	2		20
Тема 3. Технология управления органи- зационными изме- нениями	29	6		3			20
Тема 4. Процесс и модели управления организационными изменениями на основе анализа вза- имосвязи между функциональными стратегиями орга- низации	27	6		3			18
Тема 5. Основные методы и инстру- менты управления изменениями	27	6		3			18

Тема 6. Сопротивление изменениям в организации и методы его преодоления	24	4		2			18
Тема 7. Формирование стратегических, тактических и оперативных планов организационных изменений в целях развития деятельности организации	26	4		2	2		18
ИТОГО	144	34	0	17	4	0	93 (7)

#### Для заочной 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)
		все-го	в т.ч. практическая подготовка	все-го	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Теоретические аспекты и методические основы управления изменениями в организациях	20	-		-		20	
Тема 2. Управление изменениями в организации на основе стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	22	1		1		20	
Тема 3. Технология управления организационными изменениями	21	1		-		20	

Тема 4. Процесс и модели управления организационными изменениями на основе анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями организации	34	2		2			30
Тема 5. Основные методы и инструменты управления изменениями		1		-			26
Тема 6. Сопротивление изменениям в организации и методы его преодоления	34	2		2			30
Тема 7. Формирование стратегических, тактических и оперативных планов организационных изменений в целях развития деятельности организации	22	1		1			20
<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>166 (9)</b>

### **III. Образовательные технологии**

Для реализации ООП и повышения качества образования, мотивационной составляющей обучающихся в образовательном процессе используются современные образовательные технологии.

Учебная программа – наименование разделов и тем	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Теоретические аспекты и методологические основы управления изменениями в организациях	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Тестирование Дистанционные образовательные технологии
Тема 2. Управление изменениями в организации на основе стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	Лекция Практическое занятие	Лекция с запланированными ошибками Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии

Тема 3. Технология управления организационными изменениями	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Тестирование Дистанционные образовательные технологии
Тема 4. Процесс и модели управления организационными изменениями на основе анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями организации	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Метод case-study Дистанционные образовательные технологии
Тема 5. Основные методы и инструменты управления изменениями	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Тестирование Дистанционные образовательные технологии
Тема 6. Сопротивление изменениям в организации и методы его преодоления	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 7. Формирование стратегических, тактических и оперативных планов организационных изменений в целях развития деятельности организации	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Метод case-study Дистанционные образовательные технологии

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***

В связи с тем, что оценочные материалы должны обеспечивать возможность объективной оценки уровня сформированности компетенций, в рамках текущей аттестации включены: контрольные вопросы, тематика электронных презентаций, тематика для составления кроссвордов, типовые case-study, типовые тесты и др.

### ***Контрольные вопросы:***

1. Предмет и метод управления изменениями
2. Понятие и эволюция теории организационных изменений
3. Управление изменениями организации в системе научных концепций
4. Программно-целевой подход к управлению изменениями
5. Основные стратегии организационных изменений
6. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации, как основа управления изменениями
7. Стратегии развития и стратегии изменений компании
8. Процесс управления изменениями
9. Модели организационных изменений
10. Типология изменений в организации и их характеристики
11. Личностные инструменты влияния на организационные изменения
12. Организационные инструменты управления изменениями
13. Причины сопротивления изменениям
14. Методы преодоления сопротивления изменениям
15. Формирование стратегических, тактических и оперативных планов организационных изменений в целях развития деятельности организации

### ***Шкала оценки ответов на контрольные вопросы:***

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения и практику применения в организации – 2 балла.
- Терминологический аппарат не всегда связан с раскрываемой темой, практика применения малочисленна – 1 балл.
- Ответ свидетельствует о непонимании вопроса – 0 баллов.

### ***Тематика электронных презентаций:***

1. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
2. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями
3. Модель изменений К. Левина.
4. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
5. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.



6. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.
7. Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений.
8. Стратегии осуществления изменений.
9. Выбор стратегии изменений.
10. Система стратегических изменений. Области проведения стратегических изменений и проблемы.

*Шкала оценки презентаций:*

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения, презентация полностью соответствует требованиям – 2 балла.
- Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 1 балл.
- Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 0 баллов.

***Типовые кейсы***

**Кейс 1**

У ювелирной сети «Золотой» проблемы с продажами. Большой ассортимент, компетентный персонал, но результата все равно нет. Руководство компании решило изменить ситуацию и обратилось к услугам тренинговой компании по продажам. Они проводили занятия раз в неделю в течение нескольких месяцев, но тем не менее ситуация не изменилась. Покупатели приходят, интересуются продукцией, но ничего не покупают. В то же время регулярно появляются постоянные клиенты, которые и приобретают новую продукцию.

Интересным фактом также является то, что рядом с магазином «Золотой» находится еще один ювелирный магазин, у которого нет проблем с продажами: покупателей всегда много, и часто на выходе они «светят» фирменными пакетиками, несмотря на то, что ассортимент ювелирных изделий и заработная плата персонала примерно одинаковые. Даже тренинговая компания по продажам у «Золотого» та же, что и у конкурентов, а результата нет.

Вопросы:

1. В чем причина, на ваш взгляд?
2. В чем различия между понятиями «результативность» и «эффективность»?

**Кейс 2**

Заполните таблицу, распределив преимущества и проблемы методов организационной диагностики. Основные достоинства и потенциальные проблемы методов организационной диагностики.

Метод	Преимущества	Проблемы
-------	--------------	----------

Интервьюирование		
Анкетирование		
Наблюдение		
Изучение и анализ документов		

Преимущества и проблемы методов организационной диагностики:

- несоответствие выборки целям диагностики;
- пристрастность наблюдателя и проблема надежности;
- отсутствие пристрастности ответов;
- адаптивность — применимость для сбора данных по различным вопросам и проблемам;
- трудности кодирования и интерпретации;
- пристрастность респондентов;
- влияние вопросов на ответы;
- свехинтерпретация данных;
- возможность сбора большого объема данных;
- источник содержательных данных;
- эмпатичность;
- трудоемкость;
- реальное время, а не ретроспектива;
- неэмпатичность;
- возможность установки обратной связи;
- простота использования на больших выборках;
- низкая репрезентативность;
- сбор данных о поведении, а не отчет о нем;
- трудности оценки и поиска;
- пристрастность интервьюера.

*Шкала оценки выполнения кейсов:*

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 2 балла.
- Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 1 балл.
- Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 0 баллов.

*Тематика для составления кроссвордов*

1. Организация как объект изменений
2. Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция
3. Системный подход к управлению
4. Закономерности и модели развития и жизненного организаций

## 5. Концепции и модели управления организационными изменениями

### *Шкала оценки кроссвордов:*

- Кроссворд полностью соответствует условиям задания – 2 балла.
- Кроссворд в целом соответствует условиям задания, но имеются неточности и незначительные ошибки – 1 балл.
- Ответ в большей части или полностью не соответствует условиям задания, имеются существенные ошибки – 0 баллов.

### *Пример типовых тестов*

#### Тест 1

1. Агент изменений — это
  - a) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;
  - b) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;
  - c) человек или группа, отвечающая за проведение изменений;
  - d) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.
2. Проводник изменений — это
  - a) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;
  - b) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;
  - c) человек или группа, отвечающая за проведение изменений;
  - d) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.
3. Команда проекта изменений в организации
  - a) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению;
  - b) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению;
  - c) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений;
  - d) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала.
4. Компания выходит на международные рынки и начинает экспорт продукции. Отметьте тип организационных изменений:
  - a) изменения в технологии;
  - b) изменения в товарах и услугах;
  - c) изменения в стратегии и структуре;
  - d) изменения в культуре.
5. Сопротивление изменениям —
  - a) результат плохого менеджмента;
  - b) свойственно консерваторам и колеблющимся;
  - c) всегда сопутствует любым изменениям;
  - d) вызывается субъективными причинами;
  - e) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю.
6. Основные виды сопротивления изменениям —

- a) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей;
  - b) логическое, социологическое, психологическое;
  - c) индивидуальное, групповое, системное;
  - d) открытое и закрытое.
7. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются
- a) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления;
  - b) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам;
  - c) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики.
8. Реализация стратегии предусматривает:
- a) активизацию менеджеров всех уровней;
  - b) выделение необходимых финансов;
  - c) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
  - d) стимулирование выполнения стратегического замысла;
  - e) формирование корпоративной культуры;
  - f) периодическую отчетность о выполнении стратегии.
9. Причиной реструктуризации является:
- a) Изменение стратегии компании.
  - b) Изменение расписания работы.
  - c) Перераспределение ответственности подразделений.
  - d) Завершение очередного производственного цикла.
10. Модель К. Левина включает следующие фазы:
- a) Младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
  - b) Младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
  - c) Размораживание, движение, замораживание.
  - d) Нет верного ответа

*Шкала оценки тестов:*

• .....	75
% правильных ответов – 2 балла.	
• .....	65
% правильных ответов – 1 балл.	
• .....	64
% и менее правильных ответов – 0 баллов.	

***Оценочные материалы для проведения  
промежуточной аттестации:***

1. *Планируемый образовательный результат* по 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.

2. *Планируемый образовательный результат* по ПК-3 – Способен разрабатывать и внедрять систему управления рисками организации с целью экономической безопасности:

– ПК-3.2 – Поддерживает устойчивое функционирование элементов системы управления рисками, предлагает мероприятия по их совершенствованию.

*Пример типового комплексного задания  
для проведения промежуточной аттестации*

Структура комплексного задания:

*Задание 1* – теоретико-практическое: обоснование ответа на поставленные вопросы с приведением практических примеров.

*Задание 2* – кейс.

Примерные вопросы теоретико-практической направленности

1. Предмет и метод управления изменениями.
2. Внутренние источники и концепция развития организации.
3. Взаимодействие организации с внешней средой. Внешние источники развития организации.
4. Понятие, предпосылки и значение организационных изменений. Задачи управления организационными изменениями.
5. Классификация организационных изменений.
6. История возникновения и развития теории организационных изменений.
7. Принципы управления организационными изменениями.
8. Этапы процесса управления организационными изменениями.
9. Система управления развитием организации.
10. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
11. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
12. Модели развития и жизненного цикла организаций. Сравнительный анализ основных моделей развития и жизненного цикла организаций.
13. Особенности управления организационными изменениями на разных стадиях развития.
14. Модели организационных изменений
15. Понятие организационной диагностики. Методы диагностики.
16. Методы организационного анализа. Выбор методов диагностики и анализа при изменениях в организации.
17. Значение и задачи организационного проектирования. Уровни исследования и проектирования изменений.

18. Этапы проектирования организационных перемен. Анализ контекста перемен.
19. Понятие и типы стратегических изменений.
20. Сбалансированная система показателей и ее роль в проведении изменений.
21. Подходы к реализации организационных изменений. Типичные ошибки при осуществлении изменений.
22. Принятие решений при осуществлении изменений.
23. Стратегии проведения изменений в организации.
24. Технологии и подходы к организационным изменениям.
25. Оценка эффективности управления организационными изменениями.
26. Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии изменений.
27. Система стратегических изменений. Области проведения стратегических изменений.
28. Проблемы проведения стратегических изменений.
29. Формирование стратегических, тактических и оперативных планов организационных изменений в целях развития деятельности организации
30. Концепции структурных изменений в организации.
31. Понятие и предпосылки реструктуризации.
32. Подходы к реструктуризации управления компанией. Методы и средства реструктуризации.
33. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации.
34. Основные риски при осуществлении реструктуризации.
35. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
36. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
37. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления. Причины сопротивления изменениям.
38. Методы преодоления сопротивления изменениям.
39. Диагностика эффективности организационной культуры. Изменение организационной культуры.
40. Факторы, оказывающие влияние на изменение организационной культуры.

#### Типовые кейсы

##### Кейс 1

Задание 2.1. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела?

Задание 2.2. Проектирование изменений в подразделении организации.

- спланируйте несколько мероприятий по проведению изменений на основе экспертной стратегии.
- спланируйте несколько мероприятий по проведению изменений на основе силовой стратегии.
- спланируйте несколько мероприятий по проведению изменений на основе метода организационного развития.

Ответьте на вопросы:

1. Какие преимущества соответствующего подхода?
2. Какие недостатки соответствующего подхода?

Сформулируйте общие выводы относительно основных подходов к организационным изменениям.

Задание 2.3. Каковы характеристики организации или ситуации, для которых использование логического мышления является эффективным подходом к управлению процессом преобразований? Часто ли встречаются такие организации или ситуации?

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации в рамках рейтинговой системы *(по очной форме обучения)*

Тип задания	Индикаторы	Количество рейтинговых баллов
Задание 1	ПК–1.2 – Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации. ПК-3.2 – Поддерживает устойчивое функционирование элементов системы управления рисками, предлагает мероприятия по их совершенствованию.	20
Задание 2.1	ПК–1.2 – Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации.	6
Задание 2.2	ПК–1.2 – Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации. ПК-3.2 – Поддерживает устойчивое функционирование элементов системы управления рисками, предлагает мероприятия по их совершенствованию.	10
Задание 2.3	ПК-3.2 – Поддерживает устойчивое функционирование элементов системы управления рисками, предлагает мероприятия по их совершенствованию.	4
Итого		40

Шкала оценивания соотнесена с рейтинговыми баллами.

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации по 5-ти балльной системе (по очно-заочной форме обучения)

Тип задания	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка удовлетворительно	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
Задание 1	Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки, не приведены практические примеры.	Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки, не приведены практические примеры.	Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы, приведены практические примеры.	Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован, приведены практические примеры.
Задание 2.1				
Задание 2.2				
Задание 2.3				

Форма проведения промежуточной аттестации: устная или письменная.

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

##### 1) Рекомендуемая литература

###### а) Основная литература

1. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543860> (дата обращения: 15.04.2024).

2. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536064> (дата обращения: 15.04.2024).

3. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536384> (дата обращения: 15.04.2024).

###### б) Дополнительная литература

1. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — 2-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 304 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215> (дата обращения: 26.11.2020). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-03539-5. — Текст : электронный.

2. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ.ред. С. Д. Резника. — 4-е изд.,



стер. — Москва :ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066565> (дата обращения: 04.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

3. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб.пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 3-е изд., стереотип. — Москва :ИНФРА-М, 2019. — 210 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015241-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1020629> (дата обращения: 26.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

4. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ.ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/monography\\_5a71e5ebd736f4.63619195](http://www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195). - ISBN 978-5-16-106621-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/982619> (дата обращения: 26.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

5. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование:Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730> (дата обращения: 04.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

## 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 ПК545 от 16.12.2022
OpenOffice 4.1.1	бесплатно
Qt 5.6.0	бесплатно
WinDjView 2.0.2	бесплатно
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

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

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Tr034562 от 15.12.2009
Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian	бесплатно
Dropbox	бесплатно

Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
WinDjView 2.0.2	бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	договор №5/2018 от 31.01.2018
Многофункциональный редактор ON-LYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- AdobeReaderXI
- DebutVideoCapture
- 7-Zip
- iTALC
- GoogleChrome
- и др.

*Перечень программного обеспечения в обязательном порядке согласовывается с сотрудниками Областного центра новых информационных технологий (ОЦНИТ).*

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

*(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)*

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. 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)
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.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>
2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>

5. 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/)
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)
11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>
14. 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)
15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

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

Методические материалы позволяют обучающемуся оптимальным образом спланировать и организовать процесс освоения учебного материала и включают:

- рекомендации по подготовке к учебным занятиям;
- требования по подготовке электронных презентаций;
- рекомендации по составлению кроссвордов;
- рекомендации по самостоятельной работе;
- вопросы для самоподготовки к промежуточной аттестации;
- рекомендации по выполнению курсовых работ и др.

### ***Методические рекомендации по подготовке к учебным занятиям*** ***Методические рекомендации для подготовки*** ***к практическим занятиям***

Целью практических занятий является закрепление знаний путем вовлечения обучающихся в решения различного рода учебно-практических задач, выработки навыков пользования компьютерной техникой и справочной

литературой. В связи с этим при подготовке к практическим занятиям обучающиеся обращаются к информации по соответствующим лекциям, учебникам и другим источникам, которые указаны в данной рабочей программе.

Виды практических занятий по дисциплине:

- обучающие тесты с обязательной процедурой самопроверки или проверки в аудиторных условиях правильности их выполнения;
- решение кейсов; составление кейсов по определенному алгоритму;
- составление и решение кроссвордов и др.

*Методические рекомендации при подготовке к решению кейсов*

Метод кейсов позволяют обучающимся усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Структура отчета по выполнению кейс-задания:

1. Титульный лист.
2. Формулировка кейс-задания.
3. Описание ситуации (кейса).
4. Анализ ситуации, выявление проблем, диагностика проблем, определение главной проблемы и второстепенных.
5. Ответы на поставленные вопросы к кейс-заданию или найденные решения.
6. Обоснование ответов.

### ***Методические рекомендации по составлению и решению кроссвордов***

Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно прорабатывать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала обучающийся более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму текущего контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;
- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;

- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения.

### ***Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся***

Для качественной организации самостоятельной работы обучающихся преподавателю должен:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;
- обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

### ***Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся***

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

*1-й уровень сложности (для обучающихся 1 курса):*

- составление простого и развернутого плана выступления;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

*2-й уровень сложности (для обучающихся 2 курса и далее):*

- составление конспекта в виде таблицы, рисунка;
- решение задач, анализ проблемных ситуаций, решение кейсов;
- выполнение электронных презентаций и др.

В рамках аудиторной формы организации самостоятельная работа обучающихся современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

### ***Методические рекомендации для подготовки***

### ***к промежуточной аттестации***

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо изучить рекомендуемую литературу, актуализировать информацию, полученную обучающимися во время проведения занятий. Дополнительно целесообразно изучить научные статьи, научные работы по проблематике, которая отражена в рабочей программе дисциплины.

#### ***Вопросы для самоподготовки:***

1. Предмет и метод управления изменениями.
2. Внутренние источники и концепция развития организации.
3. Взаимодействие организации с внешней средой. Внешние источники развития организации.
4. Понятие, предпосылки и значение организационных изменений. Задачи управления организационными изменениями.
5. Классификация организационных изменений.
6. История возникновения и развития теории организационных изменений.
7. Принципы управления организационными изменениями.
8. Этапы процесса управления организационными изменениями.
9. Система управления развитием организации.
10. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
11. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
12. Модели развития и жизненного цикла организаций. Сравнительный анализ основных моделей развития и жизненного цикла организаций.
13. Модель изменений К. Левина.
14. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
15. Особенности управления организационными изменениями на разных стадиях развития.
16. Модели организационных изменений
17. Понятие организационной диагностики. Методы диагностики.
18. Методы организационного анализа. Выбор методов диагностики и анализа при изменениях в организации.
19. Значение и задачи организационного проектирования. Уровни исследования и проектирования изменений.
20. Этапы проектирования организационных перемен. Анализ контекста перемен.
21. Понятие и типы стратегических изменений.
22. Сбалансированная система показателей и ее роль в проведении изменений.
23. Подходы к реализации организационных изменений. Типичные ошибки при осуществлении изменений.
24. Принятие решений при осуществлении изменений.

25. Стратегии проведения изменений в организации.
26. Технологии и подходы к организационным изменениям.
27. Оценка эффективности управления организационными изменениями.
28. Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии изменений.
29. Система стратегических изменений. Области проведения стратегических изменений.
30. Проблемы проведения стратегических изменений.
31. Формирование стратегических, тактических и оперативных планов организационных изменений в целях развития деятельности организации
32. Концепции структурных изменений в организации.
33. Понятие и предпосылки реструктуризации.
34. Подходы к реструктуризации управления компанией. Методы и средства реструктуризации.
35. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации.
36. Основные риски при осуществлении реструктуризации.
37. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
38. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
39. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления. Причины сопротивления изменениям.
40. Методы преодоления сопротивления изменениям.
41. Диагностика эффективности организационной культуры. Изменение организационной культуры.
42. Факторы, оказывающие влияние на изменение организационной культуры.
43. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
44. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями
45. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.
46. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.
47. Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений.

### ***Методические рекомендации по подготовке электронных презентаций***

Подготовка электронных презентаций состоит из следующих этапов:

1. Планирование презентации: определение основных содержательных аспектов доклада: определение целей; определение основной

идеи презентации; подбор дополнительной информации; создание структуры презентации; проверка логики подачи материала; подготовка заключения.

2. Разработка презентации – подготовка слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации в соответствии с требованиями.

### Требования к мультимедийной презентации

Требования к структуре	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество слайдов адекватно количеству представленной информации;</li> <li>• наличие титульного слайда;</li> <li>• наличие слайда с использованными источниками.</li> </ul>
Требования к содержанию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отражение в презентации основных этапов исследования (проблемы, цели, гипотезы, хода работы, выводов);</li> <li>• содержание ценной, полной, понятной информации по теме;</li> <li>• отсутствие грамматических ошибок и опечаток.</li> </ul>
Требования к тексту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений;</li> <li>• выделение наиболее важной информации с помощью цвета, размера, эффектов анимации.</li> </ul>
Требования к шрифту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование шрифта для заголовков не менее кегля 24, для информации – не менее кегля 18;</li> <li>• использование строчных букв.</li> </ul>
Требования к средствам наглядности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование средств наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т.д.);</li> <li>• использование иллюстраций хорошего качества, с четким изображением;</li> <li>• использование иллюстраций, помогающих наиболее полно раскрыть тему, не отвлекая от содержания.</li> </ul>
Требования к оформлению	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) теме и содержанию выступления;</li> <li>• Использование единого стиля оформления для всех слайдов презентации;</li> <li>• оправданное использование эффектов.</li> </ul>

### **Требования к рейтинг-контролю**

Рейтинговый контроль знаний осуществляется в соответствии с *Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ, утвержденного ученым советом ТвГУ 30.04.2020 г., протокол №8.*

Распределение баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы с итоговой отчетностью в виде экзамена:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре, в том числе:	60
текущий контроль	40
модульный контроль	20



Экзамен	40
Итого:	100

## VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- 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 № 228, 229, 233/2, 241, 322, 326, 334, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Стол, стулья, стационарные компьютеры, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Комплект учебной мебели (стол, стулья), компьютеры, моноблоки, переносные ноутбуки, МФУ

## VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

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