

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНГУШСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной программы

И.о. декана факультета Экономики и
управления

/М.Х.Булгучев

/М.Ш.Мержо

от «22» мая 2024г.

от «23» мая 2024г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.ОД.7 Управление организационными изменениями
(наименование дисциплины)

Направление подготовки

38.03.02. «Менеджмент»

Квалификация выпускника

Бакалавр

Форма обучения

Очная

г. Магас, 2024

1. Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Цель – формирование у обучающихся знаний теоретических основ в сфере организационной деятельности, изучения технологий и методов проведения изменений в организации.

Задачи:

- дать обучающимся глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки в области управления организационными изменениями; сформировать у них чувство ответственности за обоснованность принимаемых управленческих решений.
- изучение основных теорий и подходов к осуществлению организационных изменений;
- освоение основных методов маркетинговых исследований и маркетингового анализа для определения типа необходимых организационных изменений; формирование практических навыков в управлении организационными и стратегическими изменениями в организации на основе создания адаптируемых организационных культур и методов преодоления организационных сопротивлений организационным изменениям.

2. Место учебной дисциплины в структуре опп во

Дисциплина «Управление организационными изменениями» относится к обязательным дисциплинам вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана.

В соответствии с учебным планом период обучения по дисциплине – 7-й семестр.

Дисциплина «Управление организационными изменениями» в силу занимаемого ей места в ФГОС ВО, ОПОП ВО и учебном плане по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент предполагает взаимосвязь с другими изучаемыми дисциплинами.

В качестве «входных» знаний дисциплины «Управление организационными изменениями» используются знания и умения, полученные обучающимися при изучении дисциплин «Теория менеджмента», «Инновационный менеджмент», «Организационное поведение», «Теория организации».

Дисциплина «Управление организационными изменениями» может являться предшествующей при изучении дисциплин «Управление проектами», «Управление человеческими ресурсами», «Инновационное развитие бизнеса».

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения учебной дисциплины. ожидаемые результаты образования и компетенции обучающегося по завершении освоения программы учебной дисциплины (модуля) ПК-6, ПК-8, ПК-13, ПК-18

Таблица 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательн | Степень реализации компетенции при изучении дисциплины (модуля) | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) | | |
|--|---|--|--------|-------------------|
| | | Знания | Умения | Владения (навыки) |
| | | | | |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| ой программы | | | | |
| а) общекультурные компетенции | | | | |
| Не предусмотрено | | | | |
| б) общепрофессиональные компетенции | | | | |
| Не предусмотрено | | | | |
| в) профессиональные компетенции | | | | |
| ПК-6 Способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологическх и продуктовых инноваций или программой организационн ых изменений | Компетенция реализуется в части применения Управления организационн ыми изменениями в профессиональ ной деятельности | теоретические и методические основы управления проектами; базовые аспекты управления программой внедрения технологическх и продуктовых инноваций; сущность, содержание и предпосылки организационн ых изменений, а также методические приемы их осуществления | ставить цели и формировать задачи, связанные с созданием проекта, внедрением технологическх и продуктовых инноваций, проведением организационн ых изменений; разрабатывать структуру проекта, программы внедрения технологическх и продуктовых инноваций или программы организационн ых изменений; использовать механизмы управления проектами, программами организационн ых изменений в решении инновационно-технологическх проблем | навыками участия в проектной работе; инструментами разработки проекта (программы), управления его стоимостью, рисками и качеством, реализацией проекта (программы); методами управления проектами (программами) с использованием современного программного обеспечения |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| ПК-8 Владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений | Компетенция реализуется в части применения Управления организационными изменениями в профессиональной деятельности | основные методы и инструменты управления операционной (производственной) деятельностью организации; сущностное содержание и специфика процессов внедрения технологических, продуктовых инноваций и организационных изменений; особенности документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях изменений | выявлять и понимать специфику в управленческой деятельности при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; определять комплектацию документов для управления операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; использовать современные технологии при разработке документации для правильного оформления управленческих решений | процессов внедрения технологических, продуктовых инноваций и организационных изменений; навыками документального оформления управленческих решений в соответствии с существующими стандартами; навыками разработки основных программных документов, оформляемых при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений |
| ПК-13 Умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций | Компетенция реализуется в части применения Управления организационными изменениями в профессиональной деятельности | сущность, понятие, классификацию и методику документирования бизнес-процессов организации; методы анализа, управления и моделирования бизнес-процессов, а | представлять деятельность организации в виде системы бизнес-процессов, показывать связи между ними; оценивать и анализировать существующие бизнес-процессы | практическими навыками моделирования и оптимизации бизнес-процессов в организации; навыками использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| | | также способы обеспечения качества бизнес-процессов в организации; методологию реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций | организации и разрабатывать предложения по их совершенствованию; организовать работу по реорганизации бизнес-процессов | организаций; методами оценки результативности реинжиниринга бизнес-процессов |
| ПК – 18 Владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) | Компетенция реализуется в части применения Управления организационными изменениями в профессиональной деятельности | цели, задачи, функции и основные этапы бизнес-планирования, виды бизнес-проектов; условия и принципы создания новых организаций (направлений деятельности, продуктов); принципы, последовательность разработки и типовую структуру разделов бизнес-планов создания и развития новых организаций | планировать и прогнозировать основные показатели деятельности организации в разрезе важнейших направлений (текущей, инвестиционной и финансовой деятельности) в процессе бизнес-планирования; формулировать бизнес-идею и разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов); оценивать эффективность бизнес-проектов | навыками системного подхода к составлению бизнес-плана; технологиями бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продукции); методами комплексной оценки результатов производственной, коммерческой и финансовой деятельности предприятия (организации) |

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

| Виды учебных занятий | Трудоемкость | | |
|---|--------------|-------------|-------------|
| | зач. ед. | час. | в семестре |
| | | | 7 |
| <i>гр.1</i> | <i>гр.2</i> | <i>гр.3</i> | <i>гр.4</i> |
| ОБЩАЯ трудоемкость по учебному плану | 4 | 144 | 144 |
| Контактные часы | 1,33 | 48 | 48 |
| Лекции (Л) | | 32 | 32 |
| Семинары (С) | | 0 | 0 |
| Практические занятия (ПЗ) | | 14 | 14 |
| Лабораторные работы (ЛР) | | 0 | 0 |
| Групповые консультации (ГК) и (или) индивидуальная работа с обучающимся (ИР), предусмотренные учебным планом подготовки | | 2 | 2 |
| Промежуточная аттестация: экзамен | | 27 | 27 |
| Самостоятельная работа (СР) в том числе по курсовой работе (проекту) | 0 | 69 | 69 |

Таблица 2.1 Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся на заочном отделении

| Виды учебных занятий | Трудоемкость | | |
|---|--------------|-------------|-------------|
| | зач. ед. | час. | в семестре |
| | | | |
| <i>гр.1</i> | <i>гр.2</i> | <i>гр.3</i> | <i>гр.4</i> |
| ОБЩАЯ трудоемкость по учебному плану | 4 | 144 | 144 |
| Контактные часы | 0,28 | 10 | 10 |
| Лекции (Л) | | 10 | 10 |
| Семинары (С) | | 0 | 0 |
| Практические занятия (ПЗ) | | | |
| Лабораторные работы (ЛР) | | 0 | 0 |
| Групповые консультации (ГК) и (или) индивидуальная работа с обучающимся (ИР), предусмотренные учебным планом подготовки | | | |
| Промежуточная аттестация: экзамен | | 9 | 9 |
| Самостоятельная работа (СР) в том числе по курсовой работе (проекту) | 0 | 125 | 125 |

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

В данном разделе приводится содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий. Структура дисциплины по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий приведена в Таблице 3, содержание дисциплины по темам (разделам) – в Таблице 4.

Таблица 3. Структура дисциплины по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

| № | Наименование темы (раздела) | Количество часов | | | | | |
|-------------|---|------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | Всего | Контактные часы (аудиторная работа) | | | | СР |
| | | | Л | С | ПЗ | ГК/ИК | |
| <i>гр.1</i> | <i>гр.2</i> | <i>гр.3</i> | <i>гр.4</i> | <i>гр.5</i> | <i>гр.6</i> | <i>гр.7</i> | <i>гр.8</i> |
| Семестр № 7 | | | | | | | |
| 1. | Особенности организации как социально-экономической системы | 13 | 3 | 1 | | 1 | 8 |
| 2. | Понятие и этапы организационного развития | 13 | 3 | 1 | | 1 | 8 |
| 3. | Организационные изменения: понятие, классификация, модели | 12 | 3 | 1 | | 0 | 8 |
| 4. | Организационная диагностика и методологические аспекты управления изменениями | 12 | 3 | 1 | | 0 | 8 |
| 5. | Оценка готовности организации к изменениям | 12 | 3 | 1 | | 0 | 8 |
| 6. | Модели управления организационными изменениями | 11 | 3 | 1 | | 0 | 7 |

| № | Наименование темы (раздела) | Количество часов | | | | | |
|-----|---|------------------|--|---|--|---|----|
| | | Всего | Контактные часы (аудиторная работа) | | | | СР |
| 7. | Управление изменениями и стратегический менеджмент | 10 | 2 | 1 | | 0 | 7 |
| 8. | Реструктуризация управления предприятием | 10 | 2 | 1 | | 0 | 7 |
| 9. | Реинжиниринг бизнес-процессов | 10 | 2 | 1 | | 0 | 7 |
| 10. | Сопротивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления | 10 | 2 | 1 | | 0 | 7 |
| 11. | Обучающаяся организация и изменения организационной культуры | 10 | 2 | 1 | | 0 | 7 |
| 12. | Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений | 10 | 2 | 1 | | 0 | 7 |
| 13. | Построение эффективной команды в условиях организационных | 11 | 2 | 2 | | 0 | 7 |

| № | Наименование темы (раздела) | Количество часов | | | | | |
|---|-----------------------------|------------------|-------------------------------------|----|---|---|----|
| | | Всего | Контактные часы (аудиторная работа) | | | | СР |
| | изменений | | | | | | |
| Всего | | 144 | 32 | 14 | 0 | 2 | 69 |
| Промежуточная аттестация (экзамен) | | | | | | | 27 |
| ИТОГО | | 144 | 48 | | | | 69 |

Примечание: Л – лекции, С – семинары, ПЗ – практические занятия, ГК/ИК – групповые / индивидуальные консультации

Таблица 4. Содержание дисциплины по темам (разделам)

| № | Наименование темы (раздела) | Содержание темы (раздела) |
|-------------|---|--|
| <i>гр.1</i> | <i>гр.2</i> | <i>гр.3</i> |
| 1 | Особенности организации как социально-экономической системы | Организация как сложная открытая система. Характеристика основных элементов и связей в организации. Факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на деятельность и изменения в организации. Факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на деятельность и изменения в организации. |
| 2 | Понятие и этапы организационного развития | Содержание понятия «организационное развитие». Цели организационного развития. Этапы жизненного цикла организации. Эволюционное и революционное организационное развитие. Модели организационного развития. Модель жизненного цикла Л. Грейнера. Модель жизненного цикла И. Адизеса. Модель прерванного равновесия. Модель жизненного цикла Л. Грейнера. Модель жизненного цикла И. Адизеса. |
| 3 | Организационные изменения: понятие, классификация, модели | Понятие организационных изменений. Организационные изменения как фактор устойчивого развития. Классификация организационных изменений. Модель организационных изменений К. Левина как последовательность трех этапов: «размораживание», движение, «замораживание». Распределение полномочий для управления переменами. Теория Е организационных изменений Бира. Теория О организационных изменений |

| № | Наименование темы (раздела) | Содержание темы (раздела) |
|-------------|---|--|
| <i>гр.1</i> | <i>гр.2</i> | <i>гр.3</i> |
| | | Н. Нориа. Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений. Интеграция теории Е и теории О. Четыре элемента преобразования в модели преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Организационные изменения как фактор устойчивого развития. |
| 4. | Организационная диагностика и методологические аспекты управления изменениями | Смысл и назначение диагностики организации. Организационная самодиагностика: метод «метафора», метод «крестовина», работа со схемой «жизненного цикла», работа с управленческими ошибками, работа с организационными патологиями. Диагностическое интервью: виды диагностического интервью, структура развивающего диагностического интервью. Отчет по организационной диагностике: концепция отчета по оргдиагностике, структура отчета, представление отчета клиенту. Политика изменений. Факторы, влияющие на выбор политики изменений. Способы реализации политики изменений в организации. Способы реализации политики изменений в организации. |
| 5 | Оценка готовности организации к изменениям | Понятие о ТОП-характеристиках. Создание единой логической карты ТОП- характеристик организации. Диагностические вопросы для оценивания готовности организации к реализации стратегии. Модель Айзенштата-Бира. Согласование преобразований для создания партнерских отношений в корпорации. |
| 6 | Модели управления организационными изменениями | Рациональный инкрементализм Минцберга и Куина. Модель конгруэнтности организационного поведения Надлера и Ташмена. Модель переходного периода. Модель «EASIER». Модель постепенного наращивания. Модель постепенного наращивания. |
| 7 | Управление изменениями и стратегический менеджмент | Разработка изменений при внедрении новой стратегии организации. Калейдоскоп изменений. Проектирование организационного контекста.. Характеристики контекста и их влияние на выбор варианта изменений. Характеристики контекста и их влияние на выбор варианта изменений |

| № | Наименование темы (раздела) | Содержание темы (раздела) |
|-------------|--|---|
| <i>гр.1</i> | <i>гр.2</i> | <i>гр.3</i> |
| 8 | Реструктуризация управления предприятием | Ситуации, диктующие необходимость реструктуризации управления организацией. Стратегия компании, как основа, определяющая цели и направления изменений. Организационная культура как предпосылка состава и модернизации стратегии. Связь стратегии и организационной структуры компании, приоритетная роль стратегии. Функционирование организационной структуры как отражение бизнес-процессов. Бизнес-моделирование в задачах реструктуризации управления. Методы анализа в проектах реструктуризации управления. Современные средства бизнес-моделирования в организационном проектировании. Организационная культура как предпосылка состава и модернизации стратегии |
| 9. | Реинжиниринг бизнес-процессов | Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности. Реинжиниринг и инновационный подход к организации бизнес-процессов. Специфические условия компании, создающие благоприятные предпосылки для реинжиниринга. Приверженность руководства компании идее реинжиниринга. Основные принципы реинжиниринга. Горизонтальное и вертикальное объединение рабочих процедур. Переход от функциональных подразделений к процессным командам. Изменение традиционной роли менеджера, переход от роли менеджера – функционера к роли менеджера-тренера. Кадровые вопросы реинжиниринга. Замена бизнес-планирования бизнес-моделированием. Факторы для успешной и неудачной реализации инжиниринга бизнес-процессов. |
| 10. | Сопротивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления | Психологические причины сопротивления изменениям. Восприятие предстоящих изменений как угрозы индивидуальным и групповым интересам. Скепсис по отношению к необходимости перемен. Недоверие к изменениям, насаждаемым сверху. Недовольство переменами, происходящими неожиданно. Настороженное отношение к переменам, рекомендованным консультантом по изменениям, избегающим ясного выражения или вуалирующего цели перестройки. Стремление менеджмента избежать потенциальных конфликтов, часто сопровождающих протекание перемен. Обучение, инструктирование и рекомендации в процессе реализации изменений. |

| № | Наименование темы (раздела) | Содержание темы (раздела) |
|-------------|---|--|
| <i>гр.1</i> | <i>гр.2</i> | <i>гр.3</i> |
| | | Организационные формы проведения изменений. Специальные проекты и задания. Организационные формы проведения изменений. |
| 11. | Обучающаяся организация и изменения организационной культуры | Понятие обучения. Концепция связи между индивидуальным и организационным обучением. Подход к созданию организационного знания И. Нонака и Х. Такеучи. Концепция «обучающейся организации». Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания И. Нонака и Х. Такеучи. Рутинная как память организации. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации. |
| 12. | Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений | Власть, контракты, роли. Создание в коллективе разделяемого видения будущего. Управление конфликтами: некоторые дилеммы конфликта; источники межличностных конфликтов; способы разрешения конфликтов. Официальное улаживание разногласий: типы разногласий; работа с жалобами; дисциплинарные воздействия. Создание в коллективе разделяемого видения будущего. |
| 13. | Построение эффективной команды в условиях организационных изменений | Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Работа в команде и самоуправляемые команды. Изучение динамики команды: обеспечение сплоченности без конформизма; развитие коммуникаций и установление здоровых норм; жизненный цикл команды. Изучение динамики команды: обеспечение сплоченности без конформизма; развитие коммуникаций и установление здоровых норм; жизненный цикл команды. |

Таблица 4.1

| № | Тема | Для изучения темы, обучающийся должен | | |
|---|------|---------------------------------------|-------|---------|
| | | Знать | Уметь | Владеть |

| | | | | |
|----|---|---|--|--|
| 1. | Особенности организации как социально-экономической системы | теоретические и методические основы управления проектами; базовые аспекты управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций; сущность, содержание и предпосылки организационных изменений, а также методические приемы их осуществления | ставить цели и формировать задачи, связанные с созданием проекта, внедрением технологических и продуктовых инноваций, проведением организационных изменений; разрабатывать структуру проекта, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программы организационных изменений; использовать механизмы управления проектами, программами организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем | навыками участия в проектной работе; инструментами разработки проекта (программы), управления его стоимостью, рисками и качеством, реализацией проекта (программы); методами управления проектами (программами) с использованием современного программного обеспечения |
| 2. | Понятие и этапы организационного развития | основные методы и инструменты управления операционной (производственной) деятельностью организации; сущностное содержание и специфика процессов внедрения технологических, | выявлять и понимать специфику в управленческой деятельности при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; определять комплектацию документов для | процессов внедрении технологических, продуктовых инноваций и организационных изменений; навыками документального оформления управленческих решений в соответствии с существующими |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| | | <p>продуктовых инноваций и организационных изменений; особенности документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях изменений</p> | <p>управления операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; использовать современные технологии при разработке документации для правильного оформления управленческих решений</p> | <p>стандартами; навыками разработки основных программных документов, оформляемых при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</p> |
| 3. | Организационные изменения: понятие, классификация, модели | <p>сущность, понятие, классификацию и методику документирования бизнес-процессов организации; методы анализа, управления и моделирования бизнес-процессов, а также способы обеспечения качества бизнес-процессов в организации; методологию реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p> | <p>представлять деятельность организации в виде системы бизнес-процессов, показывать связи между ними; оценивать и анализировать существующие бизнес-процессы организации и разрабатывать предложения по их совершенствованию; организовать работу по реорганизации бизнес-процессов</p> | <p>практическими навыками моделирования и оптимизации бизнес-процессов в организации; навыками использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций; методами оценки результативности реинжиниринга бизнес-процессов</p> |

| | | | | |
|----|---|---|---|--|
| 4. | Организационные изменения: понятие, классификация, модели | цели, задачи, функции и основные этапы бизнес-планирования, виды бизнес-проектов; условия и принципы создания новых организаций (направлений деятельности, продуктов); принципы, последовательность разработки и типовую структуру разделов бизнес-планов создания и развития новых организаций | планировать и прогнозировать основные показатели деятельности организации в разрезе важнейших направлений (текущей, инвестиционной и финансовой деятельности) в процессе бизнес-планирования; формулировать бизнес-идею и разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов); оценивать эффективность бизнес-проектов | навыками системного подхода к составлению бизнес-плана; технологиями бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продукции); методами комплексной оценки результатов производственной, коммерческой и финансовой деятельности предприятия (организации) |
| 5. | Оценка готовности организации к изменениям | теоретические и методические основы управления проектами; базовые аспекты управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций; сущность, содержание и предпосылки организационных изменений, а также методические приемы их осуществления | ставить цели и формировать задачи, связанные с созданием проекта, внедрением технологических и продуктовых инноваций, проведением организационных изменений; разрабатывать структуру проекта, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или | навыками участия в проектной работе; инструментами разработки проекта (программы), управления его стоимостью, рисками и качеством, реализацией проекта (программы); методами управления проектами (программами) с использованием современного программного |

| | | | | |
|----|--|--|---|--|
| | | | программы организационных изменений; использовать механизмы управления проектами, программами организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем | обеспечения |
| 6. | Модели управления организационными изменениями | основные методы и инструменты управления операционной (производственной) деятельностью организации; сущностное содержание и специфика процессов внедрения технологических, продуктовых инноваций и организационных изменений; особенности документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях изменений | выявлять и понимать специфику в управленческой деятельности при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; определять комплектацию документов для управления операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; использовать современные технологии при разработке документации для правильного оформления управленческих решений | процессов внедрении технологических, продуктовых инноваций и организационных изменений; навыками документального оформления управленческих решений в соответствии с существующими стандартами; навыками разработки основных программных документов, оформляемых при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений |

| | | | | |
|----|--|---|---|--|
| 7. | Управление изменениями и стратегический менеджмент | сущность, понятие, классификацию и методику документирования бизнес-процессов организации; методы анализа, управления и моделирования бизнес-процессов, а также способы обеспечения качества бизнес-процессов в организации; методологию реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций | представлять деятельность организации в виде системы бизнес-процессов, показывать связи между ними; оценивать и анализировать существующие бизнес-процессы организации и разрабатывать предложения по их совершенствованию; организовать работу по реорганизации бизнес-процессов | практическими навыками моделирования и оптимизации бизнес-процессов в организации; навыками использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций; методами оценки результативности реинжиниринга бизнес-процессов |
| 8. | Реструктуризация управления предприятием | цели, задачи, функции и основные этапы бизнес-планирования, виды бизнес-проектов; условия и принципы создания новых организаций (направлений деятельности, продуктов); принципы, последовательность разработки и типовую структуру разделов бизнес-планов создания и развития новых организаций | планировать и прогнозировать основные показатели деятельности организации в разрезе важнейших направлений (текущей, инвестиционной и финансовой деятельности) в процессе бизнес-планирования; формулировать бизнес-идею и разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов); оценивать эффективность | навыками системного подхода к составлению бизнес-плана; технологиями бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продукции); методами комплексной оценки результатов производственной, коммерческой и финансовой деятельности предприятия (организации) |

| | | | | |
|-----|---|---|--|--|
| | | | бизнес-проектов | |
| 9. | Реинжиниринг бизнес-процессов | теоретические и методические основы управления проектами; базовые аспекты управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций; сущность, содержание и предпосылки организационных изменений, а также методические приемы их осуществления | ставить цели и формировать задачи, связанные с созданием проекта, внедрением технологических и продуктовых инноваций, проведением организационных изменений; разрабатывать структуру проекта, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программы организационных изменений; использовать механизмы управления проектами, программами организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем | навыками участия в проектной работе; инструментами разработки проекта (программы), управления его стоимостью, рисками и качеством, реализацией проекта (программы); методами управления проектами (программами) с использованием современного программного обеспечения |
| 10. | Соппротивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления | основные методы и инструменты управления операционной (производственной) деятельностью организации; сущностное содержание и специфика процессов | выявлять и понимать специфику в управленческой деятельности при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; определять | процессов внедрении технологических, продуктовых инноваций и организационных изменений; навыками документального оформления управленческих решений в |

| | | | | |
|-----|--|---|--|---|
| | | внедрении технологических, продуктовых инноваций и организационных изменений; особенности документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях изменений | комплектацию документов для управления операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; использовать современные технологии при разработке документации для правильного оформления управленческих решений | соответствии с существующими стандартами; навыками разработки основных программных документов, оформляемых при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений |
| 11. | Обучающаяся организация и изменения организационной культуры | сущность, понятие, классификацию и методику документирования бизнес-процессов организации; методы анализа, управления и моделирования бизнес-процессов, а также способы обеспечения качества бизнес-процессов в организации; методологию реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций | представлять деятельность организации в виде системы бизнес-процессов, показывать связи между ними; оценивать и анализировать существующие бизнес-процессы организации и разрабатывать предложения по их совершенствованию; организовать работу по реорганизации бизнес-процессов | практическими навыками моделирования и оптимизации бизнес-процессов в организации; навыками использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций; методами оценки результативности реинжиниринга бизнес-процессов |

| | | | | |
|-----|---|---|---|--|
| 12. | Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений | цели, задачи, функции и основные этапы бизнес-планирования, виды бизнес-проектов; условия и принципы создания новых организаций (направлений деятельности, продуктов); принципы, последовательность разработки и типовую структуру разделов бизнес-планов создания и развития новых организаций | планировать и прогнозировать основные показатели деятельности организации в разрезе важнейших направлений (текущей, инвестиционной и финансовой деятельности) в процессе бизнес-планирования; формулировать бизнес-идею и разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов); оценивать эффективность бизнес-проектов | навыками системного подхода к составлению бизнес-плана; технологиями бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продукции); методами комплексной оценки результатов производственной, коммерческой и финансовой деятельности предприятия (организации) |
| 13. | Построение эффективной команды в условиях организационных изменений | теоретические и методические основы управления проектами; базовые аспекты управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций; сущность, содержание и предпосылки организационных изменений, а также методические приемы их осуществления | ставить цели и формировать задачи, связанные с созданием проекта, внедрением технологических и продуктовых инноваций, проведением организационных изменений; разрабатывать структуру проекта, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или | навыками участия в проектной работе; инструментами разработки проекта (программы), управления его стоимостью, рисками и качеством, реализацией проекта (программы); методами управления проектами (программами) с использованием современного программного |

| | | | | |
|--|--|--|--|-------------|
| | | | программы организационных изменений; использовать механизмы управления проектами, программами организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем | обеспечения |
|--|--|--|--|-------------|

6. Образовательные технологии

Образовательный процесс по дисциплине организован в форме учебных занятий (контактная работа (аудиторной и внеаудиторной) обучающихся с преподавателем и самостоятельная работа обучающихся). Учебные занятия представлены следующими видами, включая учебные занятия, направленные на проведение текущего контроля успеваемости:

- лекции (занятия лекционного типа);
- семинары, практические занятия (занятия семинарского типа);
- групповые консультации;
- индивидуальные консультации и иные учебные занятия, предусматривающие индивидуальную работу преподавателя с обучающимся;
- самостоятельная работа обучающихся;
- занятия иных видов.

На учебных занятиях обучающиеся выполняют запланированные настоящей программой отдельные виды учебных работ. Учебное задание (работа) считается выполненным, если оно оценено преподавателем положительно.

В рамках самостоятельной работы обучающиеся осуществляют теоретическое изучение дисциплины с учётом лекционного материала, готовятся к практическим занятиям, выполняют домашнее задания, осуществляют подготовку к промежуточной аттестации.

Содержание дисциплины, виды, темы учебных занятий и форм контрольных мероприятий дисциплины представлены в разделе 5 настоящей программы и фонде оценочных средств по дисциплине.

Текущая аттестация по дисциплине (модулю). Оценивание обучающегося на занятиях осуществляется в соответствии с положением о текущей аттестации обучающихся в университете.

По итогам текущей аттестации, ведущий преподаватель (лектор) осуществляет допуск обучающегося к промежуточной аттестации.

Допуск к промежуточной аттестации по дисциплине (модулю). Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине в случае выполнения им всех

заданий и мероприятий, предусмотренных настоящей программой дисциплины в полном объеме. Преподаватель имеет право изменять количество и содержание заданий, выдаваемых обучающимся (обучающемуся), исходя из контингента (уровня подготовленности).

Допуск обучающегося к промежуточной аттестации по дисциплине осуществляет преподаватель, ведущий семинарские (практические) занятия.

Обучающийся, имеющий учебные (академические) задолженности (пропуски учебных занятий, не выполнивший успешно задания(е)) обязан отработать их в полном объеме.

Отработка учебных (академических) задолженностей по дисциплине (модулю).

В случае наличия учебной (академической) задолженности по дисциплине, обучающийся отрабатывает пропущенные занятия и выполняет запланированные и выданные преподавателем задания. Отработка проводится в период семестрового обучения или в период сессии согласно графику (расписанию) консультаций преподавателя.

Обучающийся, пропустивший *лекционное занятие*, обязан предоставить преподавателю реферативный конспект соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым вопросам в соответствии с настоящей программой.

Обучающийся, пропустивший *практическое занятие*, отрабатывает его в форме реферативного конспекта соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым на *практическом* занятии вопросам в соответствии с настоящей программой или в форме, предложенной преподавателем. Кроме того, выполняет все учебные задания. Учебное задание считается выполненным, если оно оценено преподавателем положительно.

Преподаватель имеет право снизить балльную (в том числе рейтинговую) оценку обучающемуся за невыполненное в срок задание (по неуважительной причине).

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю). Формой промежуточной аттестации по дисциплине определен экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в соответствии с положением о промежуточной аттестации обучающихся в университете и оценивается: и рейтинговых баллов, назначаемых в соответствии с принятой в вузе балльно-рейтинговой системой.

Оценка знаний обучающегося оценивается по критериям, представленным в фонде оценочных средств по дисциплине.

7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Таблица 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

| № раздела | Наименование раздела | Содержание средств контроля (вопросы самоконтроля) | Учебно-методическое обеспечение* | Трудоемкость |
|-----------|----------------------|--|----------------------------------|--------------|
| гр.1 | гр.2 | гр.3 | гр.4 | гр.5 |

| | | | | |
|----|---|---|----------------------|---|
| 1. | Особенности организации как социально-экономической системы | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 8 |
| 2. | Понятие и этапы организационного развития | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 8 |
| 3. | Организационные изменения: понятие, классификация, модели | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 8 |
| 4. | Организационные изменения: понятие, классификация, модели | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 8 |
| 5. | Оценка готовности организации к изменениям | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 8 |

| | | | | |
|-----|--|---|----------------------|---|
| 6. | Модели управления организационными изменениями | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 7 |
| 7. | Управление изменениями и стратегический менеджмент | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 7 |
| 8. | Реструктуризация управления предприятием | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 7 |
| 9. | Реинжиниринг бизнес-процессов | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 7 |
| 10. | Сопротивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 7 |

| | | | | |
|-----|---|---|----------------------|---|
| 11. | Обучающаяся организация и изменения организационной культуры | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 7 |
| 12. | Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 7 |
| 13. | Построение эффективной команды в условиях организационных изменений | Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой | О: [1-3] Д: [1-2] | 7 |

Примечание: О: – основная литература, Д: – дополнительная литература; в скобках – порядковый номер по списку

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала. Система накопления результатов выполнения заданий позволит вам создать копилку знаний, умений и навыков, которую можно использовать как при прохождении практики, так и в будущей профессиональной деятельности.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины/модуля

8.1. Основная литература

1. Конев А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты [Электронный ресурс] : монография / А.Н. Конев. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 137 с. — 978-5-4487-0154-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html>
2. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 304 с. — 978-5-394-02291-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52273.html>
3. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие /

М.А. Шермет. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дело, 2015. — 128 с. — 978-5-7749-1019-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118.html>

8.2. Дополнительная литература

1. Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.Н. Кужева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2011. — 140 с. — 978-5-7779-1297-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24951.html>
2. Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.А. Аксенова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Аспект Пресс, 2008. — 352 с. — 978-5-7567-0487-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8961.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. — URL: <http://elibrary.ru/> (дата обращения 11.05.2018).
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. — URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения 11.05.2018).
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» [Электронный ресурс]. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php> (дата обращения 11.07.2018). — Доступ к системе согласно правилам ЭБС и договором университета с ЭБС.
4. Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/> (дата обращения 11.07.2018). — Доступ к системе согласно правилам ЭБС и договором университета с ЭБС.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические указания предназначены для помощи обучающимся в освоении. Для успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, которая является важнейшей формой организации учебного процесса. Лекция:

- знакомит с новым учебным материалом,
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания,
- систематизирует учебный материал,
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции,
- выясните тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора),
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- постарайтесь определить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке,
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- выпишите основные термины,
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов,
- определите, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя,
- выполните домашнее задание.

Учтите, что:

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы (последние являются эффективными формами работы);
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к промежуточной аттестации. К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные результаты.

В самом начале учебного курса познакомьтесь с рабочей программой дисциплины и другой учебно-методической документацией, включающими:

- перечень знаний и умений, которыми обучающийся должен владеть;
- тематические планы лекций и практических занятий;
- контрольные мероприятия;
- учебники, учебные пособия, а также электронные ресурсы;
- перечень экзаменационных вопросов (вопросов к зачету).

После этого у вас должно сформироваться чёткое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)

При осуществлении образовательного процесса применяются информационные технологии, необходимые для подготовки презентационных материалов и материалов к занятиям (компьютеры с программным обеспечением для создания и показа презентаций, с доступом в сеть «Интернет», поисковые системы и справочные, профессиональные ресурсы в сети «Интернет»).

В вузе оборудованы помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и

обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду вуза.

11.2. Перечень программного обеспечения

Для подготовки презентаций и их демонстрации необходима программа Impress из свободного пакета офисных приложений OpenOffice (или иной аналог с коммерческой или свободной лицензией).

11.3. Перечень информационных справочных систем

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] // Академик. – URL: <http://dic.academic.ru>.
2. Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>. – Доступ к системе согласно правилам ЭБС и договором университета с ЭБС.

12. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины/модуля

Материально-техническое обеспечение учебного процесса по дисциплине определено нормативными требованиями, регламентируемыми приказом Министерства образования и науки РФ № 986 от 4 октября 2010 г. «Об утверждении федеральных требований к образовательным учреждениям в части минимальной оснащенности учебного процесса и оборудования учебных помещений», Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки.

Для проведения всех видов учебных занятий по дисциплине и обеспечения интерактивных методов обучения, необходимы столы, стулья (на группу по количеству посадочных мест с возможностью расстановки для круглых столов, дискуссий, прочее); доска интерактивная с рабочим местом (мультимедийный проектор с экраном и рабочим местом); желателен доступ в информационно-коммуникационную сеть «Интернет».

В соответствие с требованиями ФГОС ВО при реализации настоящей дисциплины ОПОП ВО необходимо также учитывать образовательные потребности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, обеспечивать условия для их эффективной реализации, а также возможности беспрепятственного доступа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья к объектам инфраструктуры образовательного учреждения.

Рабочая программа дисциплины «Теория менеджмента» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» августа 2020 г. №970.

Программу составила:

д.э.н, профессор кафедры Менеджмент М.Х. Булгучев

Программа одобрена на заседании кафедры «Менеджмент»

Протокол №9 от «22» мая 2024 года

Программа одобрена Учебно-методическим советом факультета Экономики и управления.

Протокол № 9 от «22» мая 2024 года