

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
д.э.н., доц. Бубнов В.А



22.06.2020г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Б1.ДВ.9. Управление изменениями**

Направление подготовки: 21.03.02 Землеустройство и кадастры  
Направленность (профиль): Управление и экспертиза недвижимости  
Квалификация выпускника: бакалавр  
Форма обучения: заочная

Курс	3
Семестр	31
Лекции (час)	6
Практические (сем, лаб.) занятия (час)	10
Самостоятельная работа, включая подготовку к экзаменам и зачетам (час)	164
Курсовая работа (час)	
Всего часов	180
Зачет (семестр)	
Экзамен (семестр)	31

Иркутск 2020

Программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению 21.03.02  
Землеустройство и кадастры.

Автор Л.И. Троицкая

Рабочая программа обсуждена и утверждена на заседании кафедры  
экономики строительства и управления недвижимостью

Заведующий кафедрой С.А. Астафьев

Дата актуализации рабочей программы: 30.06.2021

Дата актуализации рабочей программы: 30.06.2022

### 1. Цели изучения дисциплины

Цель освоения дисциплины Управление изменениями – сформировать системное понимание всех процессов в организации, связанных с управлением изменениями, и привить навыки управления изменениями.

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

#### Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Код компетенции по ФГОС ВО	Компетенция
ПК-6	способность участия во внедрении результатов исследований и новых разработок
ПК-13	способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

#### Структура компетенции

Компетенция	Формируемые ЗУНы
ПК-6 способность участия во внедрении результатов исследований и новых разработок	З. Знание принципов внедрения результатов исследований и новых разработок У. Умение внедрять результаты исследований и новых разработок Н. Навыки внедрения результатов исследований и новых разработок
ПК-13 способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов	З. Знание типовых методик и действующей нормативно-правовой базы, необходимой для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов У. Умение внедрять результаты исследований и новых разработок У. Умение на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов Н. Навыки расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы

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

Принадлежность дисциплины - БЛОК 1 ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛИ): Дисциплина по выбору.

Предшествующие дисциплины (освоение которых необходимо для успешного освоения данной): "История", "Иностранный язык", "Основы землеустройства", "Физическая культура и спорт", "Философия", "Экономическая теория", "Физическая

культура и спорт (элективные дисциплины): атлетическая гимнастика, аэробика, бадминтон, баскетбол, волейбол, настольный теннис, специальная медицинская группа", "Информационные технологии", "Безопасность жизнедеятельности", "Геодезия", "Инженерная геология", "Картография", "Компьютерная графика", "Экономика землеустройства", "Экономика организации", "Сметное дело и ценообразование", "Нормативно-правовое обеспечение деятельности организации", "Географические и земельно-информационные системы"

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зач. ед., 180 часов.

Вид учебной работы	Количество часов
Контактная(аудиторная) работа	
Лекции	6
Практические (сем, лаб.) занятия	10
Самостоятельная работа, включая подготовку к экзаменам и зачетам	164
Всего часов	180

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

**5.1. Содержание разделов дисциплины**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Лекции	Семинар Лаборат. Практич.	Самостоят. раб.	В интерактивной форме	Формы текущего контроля успеваемости
1	Стратегии управления изменениями в организации	31	0,5	1	20		Стратегии управления изменениями в организации. Многообразие подходов введения технологии изменений в стратегический менеджмент организации
2	Анализ организационного поведения и жизненный цикл организации	31	0,5	1	20		Анализ организационного поведения и жизненный цикл организации
3	Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений	31	0,5	1	20		Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Лекции	Семинар Лаборат. Практич.	Самостоят. раб.	В интерактивной форме	Формы текущего контроля успеваемости
4	Модели, технологии и инструменты управления изменениями	31	0,5	1	20		
5	Управление процессом изменений	31	0,5	1	20		Управление процессом изменений
6	Феномен сопротивления изменениям: проактивная стратегия управления	31	0,5	1	20		Феномен сопротивления изменениям
7	Модели и инструменты организационного развития	31	0,5	1	20		Модели и инструменты организационного развития
8	Непрерывные изменения и корректировка целей развития	31	0,5	1	10		Непрерывные изменения и корректировка целей развития
9	Обеспечение баланса факторов поддержания положения устойчивого развития в процедуре изменений	31	1	1	10		Обеспечение баланса факторов поддержания положения устойчивого развития в процедуре изменений
10	Управление проектом изменений	31	1	1	4		Управление проектом изменений
	ИТОГО		6	10	164		

## 5.2. Лекционные занятия, их содержание

№ п/п	Наименование разделов и тем	Содержание
1	Стратегии управления изменениями в организации	Философский уровень методологии исследования изменений. Противоречивость целей и деятельности отдельных подсистем. Виды изменений и направленность. Выявление характера и причин возникновения проблем, требующих кардинальных перемен. Введение классификационных признаков изменений. Стратегия направленного управления переменами. Изменение как возможность и как угроза. Изменения как инструмент осуществления стратегий компаний. Проблемы организационных изменений. Планируемые и непланируемые изменения. Многообразие критериев изменений.
2	Анализ организационного	Структурирование процесса и направленности организационных изменений. Диагноз проблемы и анализ

№ п/п	Наименование разделов и тем	Содержание
	поведения и жизненный цикл организации	функциональных зон развития в организации. Оценка готовности и процедуры перехода в новое состояние. Понятие жизненного цикла организации. Модели жизненного цикла организации, их особенности и различия. Обоснование возможности изменений на этапах жизненного цикла.
3	Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений	Изменения как результат сложных взаимодействий. Логическая зависимость феноменов проблем-решений и изменений. Цели управления организацией и роль процесса изменений в разрешении проблем развития организации. Обоснование факторов и обстоятельств принятия эффективных решений развития, базирующихся на изменениях.
4	Модели, технологии и инструменты управления изменениями	Технология проектирования и создания нового организационного пространства. Развитие бизнеса организаций через системный, функциональный, структурный, интеграционный, поведенческий, процессный подходы и методы контрольных сравнений. Выбор модели и критериев оценки организационных изменений в организации: жесткие методы, мягкие методы, интегральные методы изменений.
5	Управление процессом изменений	Механизмы и структуры управления изменениями в хозяйственных системах. Выбор и обоснование технологий управления изменениями в организации. Создание мотивационных и организационных условий для реализаций сценариев изменений. Ролевое проектирование перемен. Эффективный механизм отбора и управления проектами изменений. Процессы реализации и осуществления изменений. Пересмотр организационной структуры и форм деятельности.
6	Феномен сопротивления изменениям: проактивная стратегия управления	Стереотипы и причины сопротивления изменениям в организации. Виды сопротивления в зависимости от его силы и интенсивности. Психологические барьеры и формы проявления сопротивления. Пути и методы преодоления сопротивления. Проектирование проактивной позиции минимизации сопротивления.
7	Модели и инструменты организационного развития	Модели и методы организационного развития. Цели и задачи трансформации бизнеса организации. Управление изменениями организационных структур. Организационное обучение. Вовлечение работников в процессы модернизации бизнеса. Адаптация бизнес-процессов и организационной структуры компании к новым условиям функционирования.
8	Непрерывные изменения и корректировка целей развития	Феномен непрерывного изменения организации. Типы и особенности технологий постоянных, непрерывных изменений. Способы вовлечения сотрудников организации в процессы проведения постоянных изменений. Оценка и корректировка результативности непрерывных изменений.
9	Обеспечение баланса факторов поддержания положения устойчивого развития в процедуре	Процесс изменений, как исторический; как процесс модификаций, основанный на структуре сил воздействия и сопротивления; как взаимосвязанный процесс исследований и преобразований. Фазы и задачи моделирования процесса изменений и проектирования стратегии управления изменениями в организации. Использование модели

№ п/п	Наименование разделов и тем	Содержание
	изменений	планируемых изменений.
10	Управление проектом изменений	Сущность и особенности проектного подхода к управлению изменениями в организации. Эффективная система отбора и оценки проектов управления изменениями. Формулирование критериев оценки проектов изменений. Построение системы эффективного управления проектами изменений.

### 5.3. Семинарские, практические, лабораторные занятия, их содержание

№ раздела и темы	Содержание и формы проведения
1	Стратегии управления изменениями в организации. Многообразие подходов введения технологии изменений в стратегический менеджмент организации. Рассматривается деловая ситуация: 1. Наиболее характерные противоречия, складывающиеся в сфере малого бизнеса. Примеры эффективных решений по изменению хозяйственной ситуации. 2. Место и роль изменений в динамично растущей организации. Опыт российских компаний «русские газели». 3. Характер изменений в организациях, находящихся в кризисной ситуации. Выполняется в форме Кейс-study.
2	Анализ организационного поведения и жизненный цикл организации. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре: 1. Модели поведения организаций на различных этапах жизненного цикла. Оценка эффективных управленческих решений. 2. Модели принятия управленческих решений в условиях управления изменениями на различных этапах жизненного цикла. Выполняется в виде решения конкретной хозяйственной ситуации по материалам кейс-стади учащихся.
3	Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений. Модели, технологии и инструменты управления изменениями. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре: 1. Показать связь управления и показать постоянный, непрерывный характер изменений при решении проблемных и рядовых хозяйственных ситуаций. 2. Связать порождающиеся изменения и проблемы, показать их масштаб и характер последствий при отсутствии связи с принятием измененных решений. 3. Показать связь целеполаганий и роль процесса изменений в их эффективном достижении. Показать зависимость «изменения-проблемы-решения». 4. Привести доводы об необходимости принятия эффективных решений, базирующихся на изменениях. Дискуссия в малых группах.
4	Модели, технологии и инструменты управления изменениями. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре: 1. Необходимо привести практические примеры кардинальных преобразований организационного формата деятельности. Связать с причинами, их побудившими. Выделить характер и меру связанности с изменениями, их породившими. Определить будущие потребности в

№ раздела и темы	Содержание и формы проведения
	<p>изменениях и организационных преобразованиях.</p> <p>2. Продемонстрировать специфичность технологий и методов развития бизнеса конкретной организации (примеры из кейсов) через системный, функциональный, структурный, интеграционный, поведенческий, процессный подходы и методы контрольных сравнений.</p> <p>3. Продемонстрировать выбор модели и критериев оценки организационных изменений в организации: жесткие методы, мягкие методы, интегральные методы изменений.</p>
5	<p>Управление процессом изменений. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре:</p> <p>1. Показать механизмы и соответствующие структурные требования для осуществления эффективными управления изменения-ми в организации.</p> <p>2. Какими мотивами и специально обустроенными организационными условиями можно обеспечить планируемый сценарий изменений.</p> <p>3. Необходимо показать логику проектного подхода к изменениям.</p> <p>4. Как и в какой последовательности (алгоритм) происходит пересмотр процесса и последовательности организационных изменений.</p>
6	<p>Феномен сопротивления изменениям: проактивная стратегия управления. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре:</p> <p>1. Необходимо продемонстрировать наиболее типичные стереотипные причины сопротивления изменениям в организации.</p> <p>2. Привести примеры типов сопротивления переменам в зависимости от их силы и интенсивности.</p> <p>3. Каковы психологические барьеры и формы проявления сопротивления.</p> <p>4. Показать реальные примеры в деятельности организаций, демонстрирующие эффективные методы преодоления сопротивления. Каковым может быть способ формирования (проектирования) проактивной позиции минимизации сопротивления переменам.</p> <p>Деловая ситуаций: Сравнить индивидуальное и групповое сопротивление переменам. Способы организованного противодействия сопротивлению.</p> <p>Групповая работа.</p>
7	<p>Модели и инструменты организационного развития. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре:</p> <p>1.1. _ Показать возможные ситуации и соответствующие приоритеты выбора моделей, методов организационного развития.</p> <p>1.2. _ Связать цели и задачи трансформации бизнеса организации со стратегическими установками в деятельности организации.</p> <p>1.3. _ каковы технологии вовлечения работников в процессы модернизации бизнеса.</p> <p>1.4. _ Характер и принципы осуществления адаптации бизнес-процессов и организационной структуры компании к новым условиям функционирования.</p> <p>Групповой анализ ситуаций и разработка предложений по их разрешению.</p>
8	<p>Непрерывные изменения и корректировка целей развития. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре:</p> <p>1.1. _ Необходимо показать на конкретных примерах связь текущей и перспективной хозяйственной ситуации. Какова может быть мера предельного вовлечения персонала в процессы преобразований компании. Как можно доказательно продемонстрировать феномен непрерывности изменений?</p>



№ раздела и темы	Содержание и формы проведения
	<p>1.2._ Какие средства и способы максимального вовлечения персонала в непрерывные изменения Вы можете предложить. Сколько возможных вариантов развития бизнеса организации можно оценить как результативные при проведении рекомендуемых изменений?</p> <p>1.3._ Найдите убедительные критерии сравнения вариантов поведения организации в рекомендуемой системе непрерывных изменений?</p> <p>1.4._ Обоснуйте окончательную модель преобразования бизнеса организации.</p>
9	<p>Обеспечение баланса факторов поддержания положения устойчивого развития в процедуре изменений. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре:</p> <p>1. Приведите примеры из реального процесса противоборства сил развивающих и сопротивляющихся конкретной организации (примеры из кейс-стади студентов). Как было реально преодолено сопротивление переменам. Как Вы находите меру и эффективность предпринятых усилий?</p> <p>2. Разбейте процесс преобразований на фазы и этапы с выделением характера и направленности задач.</p> <p>3. Соберите выделенные обстоятельства и мероприятия в консолидированную модель планируемых изменений.</p>
10	<p>Управление проектом изменений. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре:</p> <p>1. Покажите принципиальные особенности проектного хода управления изменениями в организации – в чем заключаются его ключевые компетенции?</p> <p>2. Из кого необходимо складывать команду проекта? Где будут находиться противоборствующие силы?</p> <p>3. Сформулируйте набор критериев оценки результативности проекта изменений.</p> <p>4. Сформулируйте системный концепт эффективного управления проектами изменений.</p> <p>Заключительный семинар с представлением полной «сборки» проекта управления изменениями в организации.</p>

## 6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (полный текст приведен в приложении к рабочей программе)

### 6.1. Текущий контроль

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	(ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п))	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства)	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100-балльной шкале)
1	1. Стратегии управления изменениями в организации	ПК-6	З.Знание принципов внедрения результатов исследований и новых разработок	Стратегии управления изменениями в организации. Многообразие	Эффективность решений достаточна для занятия

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	(ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п))	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства)	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100-балльной шкале)
			У. Умение внедрять результаты исследований и новых разработок Н. Навыки внедрения результатов исследований и новых разработок	подходов введения технологии изменений в стратегический менеджмент организации	конкурентной позиции на рынке (10)
2	2. Анализ организационного поведения и жизненный цикл организации	ПК-6	З. Знание принципов внедрения результатов исследований и новых разработок У. Умение внедрять результаты исследований и новых разработок Н. Навыки внедрения результатов исследований и новых разработок	Анализ организационного поведения и жизненный цикл организации	Типы выделенных моделей поведения должны быть наиболее активными в их применении (10)
3	3. Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений	ПК-13	З. Знание типовых методик и действующей нормативно-правовой базы, необходимой для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов У. Умение внедрять результаты исследований и новых разработок Н. Навыки расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы	Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений	Продемонстрирована связь между проблемами. их последствиями и эффективными способами разрешения проблем (10)
4	5. Управление	ПК-13	З. Знание типовых	Управление	Мотивы и

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	(ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п))	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства)	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100-балльной шкале)
	процессом изменений		методик и действующей нормативно-правовой базы, необходимой для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов У. Умение на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов Н. Навыки расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы	процессом изменений	направленность изменений должны быть ориентированы на ключевые приоритеты бизнеса (10)
5	6. Феномен сопротивления изменениям: проактивная стратегия управления	ПК-6	З. Знание принципов внедрения результатов исследований и новых разработок У. Умение внедрять результаты исследований и новых разработок Н. Навыки внедрения результатов исследований и новых разработок	Феномен сопротивления изменениям	Техники сопротивления переменам должны показать феномен группового и индивидуального поведения в подобной ситуации (10)
6	7. Модели и	ПК-6	З. Знание принципов	Модели и	В примерах

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	(ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п))	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства)	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100-балльной шкале)
	инструменты организационного развития		внедрения результатов исследований и новых разработок У. Умение внедрять результаты исследований и новых разработок Н. Навыки внедрения результатов исследований и новых разработок	инструменты организационного развития	должны быть проявлены как минимум эффекты организационного экономического развития бизнеса организации (10)
7	8. Непрерывные изменения и корректировка целей развития	ПК-6	З. Знание принципов внедрения результатов исследований и новых разработок У. Умение внедрять результаты исследований и новых разработок Н. Навыки внедрения результатов исследований и новых разработок	Непрерывные изменения и корректировка целей развития	Максимальное задействование компетенций персонала организации (10)
8	9. Обеспечение баланса факторов поддержания положения устойчивого развития в процедуре изменений	ПК-13	З. Знание типовых методик и действующей нормативно-правовой базы, необходимой для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов У. Умение на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов Н. Навыки расчета экономических и	Обеспечение баланса факторов поддержания положения устойчивого развития в процедуре изменений	Должно быть доказано, что рекомендуемые сценарии преодолевают сопротивление переменам (10)

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	(ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п))	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства)	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100-балльной шкале)
			социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы		
9	10. Управление проектом изменений	ПК-6	З.Знание принципов внедрения результатов исследований и новых разработок У.Умение внедрять результаты исследований и новых разработок Н.Навыки внедрения результатов исследований и новых разработок	Управление проектом изменений	Должно быть доказано, что рекомендуемые сценарии преодолевают сопротивление переменам (20)
				<b>Итого</b>	<b>100</b>

## 6.2. Промежуточный контроль (зачет, экзамен)

Рабочим учебным планом предусмотрен Экзамен в семестре 31.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ:

1-й вопрос билета (40 баллов), вид вопроса: Тест/проверка знаний. Критерий: каждый правильный ответ на вопрос теста оценивается в 2 балла.

**Компетенция: ПК-13 способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов**

**Знание:** Знание типовых методик и действующей нормативно-правовой базы, необходимой для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов

1. Взаимосвязь между концепцией перспектив, стратегий изменений, планом и бюджетом.
2. Методы сравнения технологий развития бизнеса организаций.
3. Модели и критерии оценки организационных изменений в организации: жесткие методы, мягкие методы, интегральные методы изменений.
4. Модели, технологии и инструменты управления изменениями.

5. Последствия дисбаланса между управлением и руководством в корпоративной структуре.
6. Технологии и методы развития бизнеса организации: системный, функциональный, структурный, интеграционный, поведенческий, процессный подходы.

**Компетенция: ПК-6 способность участия во внедрении результатов исследований и новых разработок**

Знание: Знание принципов внедрения результатов исследований и новых разработок

7. Эталонные ролевые позиции и модели поведения реформаторов.
  8. Баланс факторов поддержания положения устойчивого развития в процедуре изменений.
  9. Видение перспектив скорых достижений.
  10. Гибкая корпоративная культура.
  11. Делегированное управление.
  12. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.
  13. Индивидуальное и групповое сопротивление переменам.
  14. Концепт эффективного управления проектами изменений.
  15. Непрерывность возникновения проблем в организации. Связь с необходимостью проведения процедур изменений.
  16. Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений.
  17. Нововведения, организации с укорененной корпоративной культурой.
  18. Организационные преобразования.
  19. Особенности изменений в системах с сильными взаимосвязями.
  20. Правила эффективного распространения концепции изменений.
  21. Принципы осуществления адаптации бизнес-процессов и организационной структуры компании к новым условиям функционирования.
  22. Проектный подход к изменениям.
  23. Психологические барьеры и формы проявления сопротивления.
  24. Различие между управлением, руководством/лидерством.
  25. Роль скорых достижений.
  26. Связь размеров организации с этапами ее развития.
  27. Способ формирования (проектирования) проактивной позиции минимизации сопротивления переменам.
  28. Способы организованного противодействия сопротивлению.
  29. Способы трансформации бизнеса организации.
  30. Технологии вовлечения работников в процессы модернизации бизнеса.
  31. Типизация силы и интенсивности сопротивления переменам.
  32. Укоренение изменений в корпоративной культуре.
  33. Устранение ненужных внутренних связей.
  34. Феномен сопротивления изменениям: проактивная стратегия управления.
- Знание: Знание типовых методик и действующей нормативно-правовой базы, необходимой для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
35. Характеристика основных типов организационных изменений.

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УМЕНИЙ:**

2-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Задание на умение. Критерий: показать приобретенные умения (за правильные демонстрации - 30 баллов, за неуверенные умения - 15 баллов, за отсутствие умений - 0 баллов).

**Компетенция: ПК-13 способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-**

### **экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов**

Умение: Умение внедрять результаты исследований и новых разработок

Задача № 1. Ключом к решению задачи создания и сохранения современной преуспевающей организации является лидерство (не только в смысле высшей позиции в административной иерархии, но и лидерство в более скромном масштабе – внутри организации). В теории и практике управления изменениями введено представление о коллективном лидере. 1) Опишите модель коллективного руководства переменами в организации с лидерством одного из подразделений в инициации перемен. 2) Какие действия будет предпринимать данное подразделение для успешного преобразования во всей организации? 3) Как преодолевать сопротивление тех, кто не готов к переменам?

Умение: Умение на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

Задача № 2. Организация N уже более 10 лет работает на рынке. Однако, с наступлением очередного кризиса, продажи стали падать. Мотивация сотрудников также резко снизилась, поскольку их доход прежде состоял из оклада (20%) и процента от заключенных сделок (80%), а в период кризиса составлял лишь 20-30% от привычного уровня, в связи с резким падением продаж. 1) Какую модель реализации изменений Вы считаете наиболее перспективной для данной организации? 2) Сформулируйте, какие изменения Вы рекомендуете произвести в рамках данной модели (2-3 мероприятия)? 3) Каковы ожидаемые эффекты?

Задача № 3. Руководство строительной организации считает, что структура управления нуждается в совершенствовании. Прежде всего, это необходимо для повышения самостоятельности и ответственности руководителей участков при выполнении заказов на строительные работы. Изменения должны коснуться отдела снабжения и сбыта — он должен быть преобразован в коммерческий отдел с привлечением новых специалистов, компетентных в этой области. Также изменения должны произойти и в бухгалтерии: главный бухгалтер должен быть наделен функциями финансового руководителя. Это предусматривает дополнительные затраты на повышение квалификации главного бухгалтера. 1) Определите ожидаемые эффекты от структурных преобразований для данной организации (3-5 возможных прогнозных эффектов). 2) Обоснуйте свое решение.

### **Компетенция: ПК-6 способность участия во внедрении результатов исследований и новых разработок**

Умение: Умение внедрять результаты исследований и новых разработок

Задача № 4. Классическими барьерами для изменений когда-то успешных компаний является: отсутствие ясной стратегии развития / конфликт приоритетов развития компании; недостаточные навыки лидерства руководства и неспособность руководства развивать такие навыки; неэффективный топ-менеджмент; принцип полного невмешательства руководства в оперативную работу на более низких уровнях; плохая коммуникация между организационными уровнями; плохая координация работы подразделений. 1) С чего необходимо начать организации (имеющей подобные параметры в своей деятельности) путь по выходу из кризиса в условиях, когда для эволюционных перемен время было упущено, но осталась возможность для преобразования компании революционным путем (укажите 2-3 рекомендации)? 2) Обоснуйте свой выбор.

### **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ НАВЫКОВ:**

3-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Задание на навыки. Критерий: показать приобретенные навыки (за правильные демонстрации - 30 баллов, за неуверенные умения - 15 баллов, за отсутствие умений - 0 баллов).

**Компетенция: ПК-13 способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов**

Навык: Навыки расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы

Задание № 1. Значимость непрерывного обучения в условиях растущей нестабильности и его роль в совершенствовании способности руководить были убедительно продемонстрированы данными опроса 115 выпускников Гарвардской школы бизнеса, добившихся высоких результатов в своей деятельности. Всех их объединяло одно – они все послевузовское время в любых тяжелых ситуациях искали эффективные сценарии перемен и их сегодняшние успехи всех удивляют. 1) Покажите примеры таких последовательных преобразователей в России. 2) Что стало главными слагаемыми их успеха? 3) Есть ли в списке их преобразований непрекращающиеся меры поиска новых знаний, технологий, организационных приоритетов существования их бизнеса и организации?

Задание № 2. Приоритет определяет, какова очередность реализации запроса на изменение. После того, как менеджер по управлению изменениями определяет тип запроса на изменение по определенному алгоритму: срочное, стандартное или уникальное, – назначается приоритет изменения (для чего в процессе внедрения системы разрабатывается шкала приоритетов). При этом приоритет различных типов изменений с течением времени может меняться (повышаться или понижаться). 1) Опишите, по каким основаниям может произойти смена приоритета изменений в организации, решившей сменить вертикальную организационную систему на горизонтальную (бирюзовую организацию). 2) Каким образом осуществляется управления приоритетом? Каким субъектом может быть инициирована смена приоритета?

**Компетенция: ПК-6 способность участия во внедрении результатов исследований и новых разработок**

Навык: Навыки внедрения результатов исследований и новых разработок

Задание № 3. Изучая динамику развития «организационной пригодности» среди успешных компаний за последние 40 лет, ученые признают безусловную эволюцию в системе работы, структуре, управленческих процессах, системе человеческих ресурсов, корпоративной культуре и ценностях тех предприятий, которые успевают угнаться за меняющимися требованиями деловой среды. 1) Применяя технологию улучшения организационной пригодности (OFP – Organizational Fitness Profiling) покажите постепенный алгоритм, гарантирующий успешные организационные преобразования в компаниях, оказавшихся в ситуации самоуспокоенности и потерявших организационную пригодность. 2) Кто может выступать инициатором перемен в подобной ситуации? 3) Как будет выглядеть интеграционный план изменений?

Задание № 4. Ключом к решению задачи создания и сохранения преуспевающей организации XXI века является лидерство, причем не только в смысле высшей позиции в административной иерархии, а лидерство в более скромном масштабе – внутри организации. В идее управления изменениями появилось представление о коллективном лидере. 1) Опишите модель коллективного руководства переменами в организации с лидерством одного из подразделений в инициации перемен. 2) Какие действия будет предпринимать это подразделение для успешного преобразования во всей организации? 3) Как преодолевать сопротивление тех, кто не готов к переменам?

ОБРАЗЕЦ БИЛЕТА



Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «БГУ»)

и кадастры  
Профиль - Управление и экспертиза  
недвижимости  
Кафедра экономики строительства и  
управления недвижимостью  
Дисциплина - Управление изменениями

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Тест (40 баллов).
2. Организация N уже более 10 лет работает на рынке. Однако, с наступлением очередного кризиса, продажи стали падать. Мотивация сотрудников также резко снизилась, поскольку их доход прежде состоял из оклада (20%) и процента от заключенных сделок (80%), а в период кризиса составлял лишь 20-30% от привычного уровня, в связи с резким падением продаж. 1) Какую модель реализации изменений Вы считаете наиболее перспективной для данной организации? 2) Сформулируйте, какие изменения Вы рекомендуете произвести в рамках данной модели (2-3 мероприятия)? 3) Каковы ожидаемые эффекты? (30 баллов).
3. Значимость непрерывного обучения в условиях растущей нестабильности и его роль в совершенствовании способности руководить были убедительно продемонстрированы данными опроса 115 выпускников Гарвардской школы бизнеса, добившихся высоких результатов в своей деятельности. Всех их объединяло одно – они все послевузовское время в любых тяжелых ситуациях искали эффективные сценарии перемен и их сегодняшние успехи всех удивляют. 1) Покажите примеры таких последовательных преобразователей в России. 2) Что стало главными слагаемыми их успеха? 3) Есть ли в списке их преобразований непрекращающиеся меры поиска новых знаний, технологий, организационных приоритетов существования их бизнеса и организации? (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ Л.И. Троицкая

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.А. Астафьев

### 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

#### а) основная литература:

1. Инновационные технологии когнитивного управления в экономике, менеджменте и образовании.. межвуз. сб. науч. тр./ редкол.: Н. М. Абдикеев [и др.].- М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2008.-163 с.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов. учеб. пособие для вузов. рек. УМЦ "Профессиональный учебник".- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.-341 с.
3. Калиновский В. А. Реинжиниринг бизнес-процессов как стратегия успешного развития организации/ В. А. Калиновский// Методы менеджмента качества
4. Адизес И. К. Ицхак К., Adizes I., Сеферян А. Г. Управление жизненным циклом корпорации. Managing Corporate Lifecycles/ Ицхак Л. Адизес.- СПб.: Питер, 2012.-383 с.
5. Абдикеев Н. М., Киселев А. Д., Абдикеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. учеб. пособие для вузов. рек. УМО вузов России по образованию в обл. экономики/ Н. М. Абдикеев, А. Д. Киселев.- М.: ИНФРА-М, 2011.-382 с.

6. Адизес И., Кузин В. Управляя изменениями. Mastering Change/ Ицкак К. Адизес.- М.: ПИТЕР, 2011.-223 с.
7. [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>](#)
8. [Кудряшов А.А. Управление изменениями \[Электронный ресурс\] : методические указания по проведению лабораторных работ / А.А. Кудряшов. — Электрон. текстовые данные. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71893.html>](#)
9. [Управление изменениями \[Электронный ресурс\] : методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в инвестиционно-строительной сфере» / . — Электрон. текстовые данные. — М. : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. — 39 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76394.html>](#)
10. [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>](#)
11. [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>](#)

**б) дополнительная литература:**

1. Маршев В. Изменения и измерения в управлении организацией/ В.Маршев// Пробл.теории и практики упр
2. Интернет-технологии в экономике знаний. учеб. пособие для вузов. рек. УМО вузов России по образованию/ Н. М. Абдикеев [и др.].- М.: ИНФРА-М, 2010.-448 с.
3. Адизес И., Adizes I. P., Брагина Н. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. How to Solve The Mismanagement Crisis. How to Solve The Mismanagement Crisis/ И. Адизес.- СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007.-285 с.
4. Адизес И. К. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. 3-е изд./ И.К. Адизес.- Москва: Альпина Паблишер, 2013.-198 с.
5. Желтенков А.В., Румянцев В.С. Управление изменениями на предприятиях: проблемы и концепции/ А.В.Желтенков, В.С.Румянцев// Вестник университета
6. [Петров В.В. Управление изменениями в организации \[Электронный ресурс\] : учебное пособие / В.В. Петров, В.В. Даньшина, О.Г. Васильева. — Электрон. текстовые данные. — М. : Палеотип, 2011. — 208 с. — 978-5-94727-700-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10254.html>](#)

**8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля), включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Для освоения дисциплины обучающемуся необходимы следующие ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- Сайт Байкальского государственного университета, адрес доступа: <http://bgu.ru/>, доступ круглосуточный неограниченный из любой точки Интернет
- Аналитический сайт по рынку недвижимости г.Иркутска, адрес доступа: <http://dom-irk.ru>. доступ неограниченный
- Высшая школа экономики, адрес доступа: <http://www.hse.ru/>. доступ неограниченный
- Информационно-аналитический портал о недвижимости, адрес доступа: <http://www.arendator.ru/>. доступ неограниченный

- КиберЛенинка, адрес доступа: <http://cyberleninka.ru>. доступ круглосуточный, неограниченный для всех пользователей, бесплатное чтение и скачивание всех научных публикаций, в том числе пакет «Юридические науки», коллекция из 7 журналов по правоведению
- Конкуренция и ее роль в рыночной экономике, адрес доступа: [http://revolution.allbest.ru/economy/00017440\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/economy/00017440_0.html). доступ неограниченный
- Министерство строительства РФ, адрес доступа: <http://www.minstroyrf.ru/>. доступ неограниченный
- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU, адрес доступа: <http://elibrary.ru/>. доступ к российским журналам, находящимся полностью или частично в открытом доступе при условии регистрации
- Официальный сайт Министерства экономического развития России, адрес доступа: <http://www.economy.gov.ru>. доступ неограниченный
- Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы России, адрес доступа: <http://www.fas.gov.ru>. доступ неограниченный
- Портал «Стратегия научно-технологического развития российской федерации», адрес доступа: <http://sntr-rf.ru/about/>. доступ неограниченный
- Российская Гильдия Управляющих и Девелоперов, адрес доступа: <http://www.gud-estate.ru/>. доступ неограниченный
- Российская Гостиничная Ассоциация, адрес доступа: <http://rha.ru>. доступ неограниченный
- Рынок недвижимости России, адрес доступа: <http://realtymarket.ru/>. доступ неограниченный
- Сайт "Внешнеэкономическая деятельность", адрес доступа: <http://www.vneshmarket.ru>. доступ неограниченный
- Федеральные целевые программы РФ, адрес доступа: <http://www.fcp.economy.gov.ru>. доступ неограниченный
- Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент», адрес доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>. доступ неограниченный
- Электронно-библиотечная система IPRbooks, адрес доступа: <https://www.iprbookshop.ru>. доступ неограниченный

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Изучать дисциплину рекомендуется в соответствии с той последовательностью, которая обозначена в ее содержании. Для успешного освоения курса обучающиеся должны иметь первоначальные знания в области статистической обработки земельно-кадастровой информации, информационных технологий, экономика землеустройства, процессно-ориентированное управление, картография, основы градостроительства и планировки населенных мест, процессно-ориентированное управление, географические и земельно-информационные системы, земельное право, управление человеческими ресурсами.

На лекциях преподаватель озвучивает тему, знакомит с перечнем литературы по теме, обосновывает место и роль этой темы в данной дисциплине, раскрывает ее практическое значение. В ходе лекций студенту необходимо вести конспект, фиксируя основные понятия и проблемные вопросы.

Практические (семинарские) занятия по своему содержанию связаны с тематикой лекционных занятий. Начинать подготовку к занятию целесообразно с конспекта лекций. Задание на практическое (семинарское) занятие сообщается обучающимся до его проведения. На семинаре преподаватель организует обсуждение этой темы, выступая в качестве организатора, консультанта и эксперта учебно-познавательной деятельности обучающегося.

Изучение дисциплины (модуля) включает самостоятельную работу обучающегося.

Основными видами самостоятельной работы студентов с участием преподавателей являются:

- текущие консультации;
- коллоквиум как форма контроля освоения теоретического содержания дисциплин: (в часы консультаций, предусмотренные учебным планом);
- прием и разбор домашних заданий (в часы практических занятий);
- прием и защита лабораторных работ (во время проведения занятий);
- выполнение курсовых работ в рамках дисциплин (руководство, консультирование и защита курсовых работ в часы, предусмотренные учебным планом) и др.

Основными видами самостоятельной работы студентов без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной лектором учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- самостоятельное изучение отдельных тем или вопросов по учебникам или учебным пособиям;
- написание рефератов, докладов;
- подготовка к семинарам и лабораторным работам;
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач, проведения типовых расчетов, расчетно-компьютерных и индивидуальных работ по отдельным разделам содержания дисциплин и др.

#### **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

В учебном процессе используется следующее программное обеспечение:

- КонсультантПлюс: Версия Проф - информационная справочная система,
- MS Office,
- Гарант платформа F1 7.08.0.163 - информационная справочная система,

#### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):**

В учебном процессе используется следующее оборудование:

- Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду вуза,
- Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, практических занятий, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения,
- Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий