

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

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



25.06.2021г.



**Рабочая программа дисциплины**  
Б1.Э.6. 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	32
Лекции (час)	18
Практические (сем, лаб.) занятия (час)	0
Самостоятельная работа, включая подготовку к экзаменам и зачетам (час)	90
Курсовая работа (час)	
Всего часов	108
Зачет (семестр)	
Экзамен (семестр)	32

Иркутск 2021

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: 30.06.2022

Дата актуализации рабочей программы: 30.06.2023

### 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-4	Способен управлять производством комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и осуществлять контроль за производством комплекса указанных работ

#### Структура компетенции

Компетенция	Формируемые ЗУНы
ПК-4 Способен управлять производством комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и осуществлять контроль за производством комплекса указанных работ	З. знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ У. умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ Н. владеет навыками производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ

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

Принадлежность дисциплины - БЛОК 1 ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛИ): Элективная дисциплина.

Предшествующие дисциплины (освоение которых необходимо для успешного освоения данной): "Безопасность жизнедеятельности", "Иностранный язык", "Основы землеустройства", "Физическая культура и спорт", "Философия", "Физическая культура и спорт (элективные дисциплины): атлетическая гимнастика, аэробика, бадминтон, баскетбол, волейбол, настольный теннис, специальная медицинская группа", "Информационные технологии", "Геодезия", "Инженерная геология", "Картография", "Компьютерная графика", "Экономика землеустройства", "Экономика организации", "Сметное дело и ценообразование", "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 3 зач. ед., 108 часов.

Вид учебной работы	Количество часов
Контактная(аудиторная) работа	
Лекции	18
Практические (сем, лаб.) занятия	0
Самостоятельная работа, включая подготовку к экзаменам и зачетам	90
Всего часов	108

**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	32	2	0	9		Стратегии управления изменениями в организации. Многообразие подходов введения технологии изменений в стратегический менеджмент организации
2	Анализ организационного поведения и жизненный цикл организации	32	2	0	9		Анализ организационного поведения и жизненный цикл организации
3	Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений	32	2	0	9		Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений
4	Модели, технологии и инструменты управления изменениями	32	2	0	9		
5	Управление процессом изменений	32	2	0	9		Управление процессом изменений
6	Феномен сопротивления изменениям: проактивная стратегия управления	32	2	0	9		Феномен сопротивления изменениям

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Лекции	Семинар Лаборат. Практич.	Самостоят. раб.	В интерактивной форме	Формы текущего контроля успеваемости
7	Модели и инструменты организационного развития	32	2	0	9		Модели и инструменты организационного развития
8	Непрерывные изменения и корректировка целей развития	32	1	0	9		Непрерывные изменения и корректировка целей развития
9	Обеспечение баланса факторов поддержания положения устойчивого развития в процедуре изменений	32	1	0	9		Обеспечение баланса факторов поддержания положения устойчивого развития в процедуре изменений
10	Управление проектом изменений	32	2	0	9		Управление проектом изменений
	ИТОГО		18		90		

## 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 поведения и жизненный цикл организации	Структурирование процесса и направленности организационных изменений. Диагноз проблемы и анализ 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	Технология проектирования и создания нового

№ п/п	Наименование разделов и тем	Содержание
	и инструменты управления изменениями	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 изменений	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 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

№ раздела и темы	Содержание и формы проведения
	<p>введения технологии изменений в стратегический менеджмент организации. Рассматривается деловая ситуация:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наиболее характерные противоречия, складывающиеся в сфере малого бизнеса. Примеры эффективных решений по изменению хозяйственной ситуации.</li> <li>2. Место и роль изменений в динамично растущей организации. Опыт российских компаний «русские газели».</li> <li>3. Характер изменений в организациях, находящихся в кризисной ситуации.</li> </ol> <p>Выполняется в форме Кейс-study.</p>
2	<p>Анализ организационного поведения и жизненный цикл организации. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модели поведения организаций на различных этапах жизненного цикла. Оценка эффективных управленческих решений.</li> <li>2. Модели принятия управленческих решений в условиях управления изменениями на различных этапах жизненного цикла.</li> </ol> <p>Выполняется в виде решения конкретной хозяйственной ситуации по материалам кейс-стади учащихся.</p>
3	<p>Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений. Модели, технологии и инструменты управления изменениями. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показать связь управления и показать постоянный, непрерывный характер изменений при решении проблемных и рядовых хозяйственных ситуаций.</li> <li>2. Связать порождающиеся изменения и проблемы, показать их масштаб и характер последствий при отсутствии связи с принятием измененных решений.</li> <li>3. Показать связь целеполаганий и роль процесса изменений в их эффективном достижении. Показать зависимость «изменения-проблема-решения».</li> <li>4. Привести доводы об необходимости принятия эффективных решений, базирующихся на изменениях.</li> </ol> <p>Дискуссия в малых группах.</p>
4	<p>Модели, технологии и инструменты управления изменениями. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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 изменениях и организационных преобразованиях.</li> <li>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.</li> <li>3. Продемонстрировать выбор модели и критериев оценки организационных изменений в организации: жесткие методы, мягкие методы, интегральные методы изменений.</li> </ol>
5	<p>Управление процессом изменений. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показать механизмы и соответствующие структурные требования для осуществления эффективными управления изменения-ми в организации.</li> <li>2. Какими мотивами и специально обустроенными организационными</li> </ol>

№ раздела и темы	Содержание и формы проведения
	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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> <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 развивающихся и сопротивляющихся конкретной организации (примеры из</p>



№ раздела и темы	Содержание и формы проведения
	кейс-стади студентов). Как было реально преодолено сопротивление переменам. Как Вы находите меру и эффективность предпринятых усилий? 2. Разбейте процесс преобразований на фазы и этапы с выделением характера и направленности задач. 3. Соберите выделенные обстоятельства и мероприятия в консолидированную модель планируемых изменений.
10	Управление проектом изменений. Хозяйственные ситуации для активного освоения на семинаре: 1. Покажите принципиальные особенности проектного хода управления изменениями в организации – в чем заключаются его ключевые компетенции? 2. Из кого необходимо складывать команду проекта? Где будут находиться противоборствующие силы? 3. Сформулируйте набор критериев оценки результативности проекта изменений. 4. Сформулируйте системный концепт эффективного управления проектами изменений. Заключительный семинар с представлением полной «сборки» проекта управления изменениями в организации.

## 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-4	З.знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ У.умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание,	Стратегии управления изменениями в организации. Многообразие подходов введения технологии изменений в стратегический менеджмент организации	Эффективность решений достаточна для занятия конкурентной позиции на рынке (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)
			содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ Н.владеет навыками производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ		
2	2. Анализ организационного поведения и жизненный цикл организации	ПК-4	З.знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ У.умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ Н.владеет навыками производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на	Анализ организационного поведения и жизненный цикл организации	Типы выделенных моделей поведения должны быть наиболее активными в их применении (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)
			территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ		
3	3. Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений	ПК-4	З.знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ У.умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ Н.владеет навыками производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ	Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений	Продемонстрирована связь между проблемами. их последствиями и эффективными способами разрешения проблем (10)
4	5. Управление процессом изменений	ПК-4	З.знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и	Управление процессом изменений	Мотивы и направленность изменений должны быть ориентированы на ключевые приоритеты бизнеса (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)
			<p>объектах и контроля за производством комплекса указанных работ У. умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ Н. владеет навыками производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ</p>		
5	6. Феномен сопротивления изменениям: проактивная стратегия управления	ПК-4	<p>З. знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ У. умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством</p>	Феномен сопротивления изменениям	Техники сопротивления переменам должны показать феномен группового и индивидуального поведения в подобной ситуации (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)
			<p>комплекса указанных работ  Н.владеет навыками производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ</p>		
6	7. Модели и инструменты организационного развития	ПК-4	<p>З.знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ  У.умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ  Н.владеет навыками производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ</p>	Модели и инструменты организационного развития	<p>В примерах должны быть проявлены как минимум эффекты организационного экономического развития бизнеса организации (10)</p>

№ 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)
			работ		
7	8. Непрерывные изменения и корректировка целей развития	ПК-4	<p>З.знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ</p> <p>У.умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ</p> <p>Н.владеет навыками производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ</p>	Непрерывные изменения и корректировка целей развития	Максимальное задействование компетенций персонала организации (10)
8	9. Обеспечение баланса факторов поддержания устойчивого развития в процедуре изменений	ПК-4	<p>З.знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ</p>	Обеспечение баланса факторов поддержания 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)
			У.умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ Н.владеет навыками производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ		
9	10. Управление проектом изменений	ПК-4	З.знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ У.умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ Н.владеет навыками производства	Управление проектом изменений	Должно быть доказано , что рекомендуемые сценарии преодолевают сопротивление переменам (20)

№ 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)
			комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ		
				<b>Итого</b>	<b>100</b>

## 6.2. Промежуточный контроль (зачет, экзамен)

Рабочим учебным планом предусмотрен Экзамен в семестре 32.

### 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-4 Способен управлять производством комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и осуществлять контроль за производством комплекса указанных работ**

**Знание:** знает основы производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ

1. Баланс факторов поддержания положения устойчивого развития в процедуре изменений.
2. Взаимосвязь между концепцией перспектив, стратегий изменений, планом и бюджетом.
3. Видение перспектив скорых достижений.
4. Гибкая корпоративная культура.
5. Делегированное управление.
6. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.
7. Индивидуальное и групповое сопротивление переменам.
8. Концепт эффективного управления проектами изменений.
9. Методы сравнения технологий развития бизнеса организаций.
10. Модели и критерии оценки организационных изменений в организации: жесткие методы, мягкие методы, интегральные методы изменений.
11. Модели, технологии и инструменты управления изменениями.
12. Непрерывность возникновения проблем в организации. Связь с необходимостью проведения процедур изменений.



13. Непрерывность возникновения проблем и уникальность изменений.
14. Нововведения, организации с укорененной корпоративной культурой.
15. Организационные преобразования.
16. Особенности изменений в системах с сильными взаимосвязями.
17. Последствия дисбаланса между управлением и руководством в корпоративной структуре.
18. Правила эффективного распространения концепции изменений.
19. Принципы осуществления адаптации бизнес-процессов и организационной структуры компании к новым условиям функционирования.
20. Проектный подход к изменениям.
21. Психологические барьеры и формы проявления сопротивления.
22. Различие между управлением, руководством/лидерством.
23. Роль скорых достижений.
24. Связь размеров организации с этапами ее развития.
25. Способ формирования (проектирования) проактивной позиции минимизации сопротивления переменам.
26. Способы организованного противодействия сопротивлению.
27. Способы трансформации бизнеса организации.
28. Технологии вовлечения работников в процессы модернизации бизнеса.
29. Технологии и методы развития бизнеса организации: системный, функциональный, структурный, интеграционный, поведенческий, процессный подходы.
30. Типизация силы и интенсивности сопротивления переменам.
31. Укоренение изменений в корпоративной культуре.
32. Устранение ненужных внутренних связей.
33. Феномен сопротивления изменениям: проактивная стратегия управления.
34. Характеристика основных типов организационных изменений.
35. Эталонные ролевые позиции и модели поведения реформаторов.

#### 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-4 Способен управлять производством комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и осуществлять контроль за производством комплекса указанных работ**

Умение: умеет осуществлять комплекс работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ

Задача № 1. 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.

Задача № 2. 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?

Задача № 3. 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 № 4. 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.

#### 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-4 Способен управлять производством комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и осуществлять контроль за производством комплекса указанных работ**

Навык: владеет навыками производства комплекса работ (благоустройство, озеленение, техническое обслуживание, содержание) на территориях и объектах и контроля за производством комплекса указанных работ

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. 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 № 3. 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?

Задание № 4. 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?

#### ОБРАЗЕЦ БИЛЕТА

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования <b>«БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ФГБОУ ВО «БГУ»)</b>	Направление - 21.03.02 Землеустройство 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 непрерывающиеся 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/ Ицхак 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](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,

**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