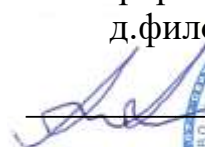


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
д.филос.н., доц. Атанов А.А.



29.05.2025г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.У.7. Управление изменениями

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль): Менеджмент и бизнес-технологии
Квалификация выпускника: бакалавр
Форма обучения: очно-заочная

Курс	4
Семестр	41
Лекции (час)	28
Практические (сем, лаб.) занятия (час)	0
Самостоятельная работа, включая подготовку к экзаменам и зачетам (час)	80
Курсовая работа (час)	
Всего часов	108
Зачет (семестр)	41
Экзамен (семестр)	

Иркутск 2025

Программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Автор О.В. Чистякова

Рабочая программа обсуждена и утверждена на заседании кафедры менеджмента и сервиса

Заведующий кафедрой Е.А. Шагина

1. Цели изучения дисциплины

Цель освоения дисциплины "Управление изменениями" - сформировать системное понимание процессов, происходящих 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-2	Способен осуществлять подготовку предложений для разработки стратегии развития организации, планировать маркетинговую и рекламную деятельность

Структура компетенции

Компетенция	Формируемые ЗУНы
ПК-2 Способен осуществлять подготовку предложений для разработки стратегии развития организации, планировать маркетинговую и рекламную деятельность	З. Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития У. Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н. Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации

3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Принадлежность дисциплины - БЛОК 1 ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛИ): Часть, формируемая участниками образовательных отношений.

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	28
Практические (сем, лаб.) занятия	0
Самостоятельная работа, включая подготовку к экзаменам и зачетам	80
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	Изменения: их сущность и роль в деятельности организации	41	4	0	10		Кейс "Золотая ветвь".. Практическая работа 1. Изменения в организации.
2	Жизненный цикл организации	41	4	0	10		Практическая работа 2. Жизненный цикл организации.
3	Модели управления изменениями	41	4	0	10		Практическая работа 3. Контекстное обучение: теория Е и теория О.
4	Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	41	4	0	10		Кейс "Опыт Марианны".. Практическая работа 4. Диагностика лояльности сотрудников организации.
5	Стратегии осуществления изменений	41	4	0	10		Практическая работа 5. Система сбалансированных показателей.
6	Процессный подход в управлении изменениями	41	4	0	20		Практическая работа 6. Определение стоимости бизнес-процесса.
7	Реинжиниринг бизнес-процессов и организационное развитие	41	4	0	10		Кейс "Деликатная напряженность".. Практическая работа 7. Реинжиниринг.
	ИТОГО		28		80		

5.2. Лекционные занятия, их содержание

№ п/п	Наименование разделов и тем	Содержание
1	Изменения: их сущность и роль в деятельности	Организация как система и ее свойства. Необходимость изменений в организации. Основные теории изменений в организации

№ п/п	Наименование разделов и тем	Содержание
	организации	
2	Жизненный цикл организации	Понятие жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Разновидности моделей жизненного цикла организации.
3	Модели управления изменениями	Понятие и содержание организационных изменений. Трехшаговая модель изменений Левина. Модель управления изменениями Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Модель преобразований бизнеса Гуияра и Келли. Модель "Кривой перемен" Дак. Модель EASIER.
4	Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	Сопротивление изменениям: сущность и роль в деятельности организации. Причины и формы сопротивления организационным изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Диагностика готовности персонала к изменениям. Модель SCORE.
5	Стратегии осуществления изменений	Управление изменениями и стратегический менеджмент. Основные стратегии организационных изменений. Использование модели "переходного периода". Использование модели "постепенного наращивания". Стратегический континуум и контроль процесса изменений. Концепция BSC для управления развитием компании.
6	Процессный подход в управлении изменениями	Необходимость перехода от функционального управления к процессному. Процессный подход в управлении организацией. Преимущества и проблемы процессного управления. Сущность и классификация бизнес-процессов. Компоненты бизнес-процессов. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению. ABC-анализ (Activity based costing) при оценке бизнес-процессов. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода.
7	Реинжиниринг бизнес-процессов и организационное развитие	Реинжиниринг бизнес-процессов как метод кардинальных преобразований в организации. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Факторы успеха и ошибки при проведении реинжиниринга. Организационное развитие как эволюционный метод управляемых изменений.

5.3. Семинарские, практические, лабораторные занятия, их содержание

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.н, У.1...У.н, Н.1...Н.н)	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. Изменения: их сущность и роль в деятельности организации	ПК-2	З.Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития У.Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н.Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации	Кейс "Золотая ветвь".	До 7 баллов в зависимости от качества работы. (7)
2		ПК-2	З.Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития У.Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н.Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации	Практическая работа 1. Изменения в организации.	До 9 баллов в зависимости от качества работы. (9)
3	2. Жизненный цикл организации	ПК-2	З.Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития У.Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н.Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации	Практическая работа 2. Жизненный цикл организации.	До 14 баллов в зависимости от качества работы. (14)
4	3. Модели управления изменениями	ПК-2	З.Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии	Практическая работа 3. Контекстное обучение: теория Е и теория О.	До 12 баллов в зависимости от качества работы. (12)

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	(ЗУНы: (3.1...3.n, У.1...У.n, Н.1...Н.n)	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)
			организации развития У.Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н.Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации		
5	4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	ПК-2	3.Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития У.Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н.Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации	Кейс "Опыт Марианны".	До 7 баллов в зависимости от качества работы. (7)
6		ПК-2	3.Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития У.Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н.Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации	Практическая работа 4. Диагностика лояльности сотрудников организации.	До 7 баллов в зависимости от качества работы. (7)
7	5. Стратегии осуществления изменений	ПК-2	3.Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития У.Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н.Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации	Практическая работа 5. Система сбалансированных показателей.	До 14 баллов в зависимости от качества работы. (14)

№ 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)
8	6. Процессный подход в управлении изменениями	ПК-2	З.Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития У.Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н.Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации	Практическая работа 6. Определение стоимости бизнес- процесса.	До 16 баллов в зависимости от качества работы. (16)
9	7. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационное развитие	ПК-2	З.Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития У.Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н.Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации	Кейс "Деликатная напряженность".	До 7 баллов в зависимости от качества работы. (7)
10		ПК-2	З.Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития У.Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации Н.Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации	Практическая работа 7. Реинжиниринг.	До 7 баллов в зависимости от качества работы. (7)
				Итого	100

6.2. Промежуточный контроль (зачет, экзамен)

Рабочим учебным планом предусмотрен Зачет в семестре 41.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ:

1-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Тест/проверка знаний. Критерий: За каждый правильный ответ 1 балл.

Компетенция: ПК-2 Способен осуществлять подготовку предложений для разработки стратегии развития организации, планировать маркетинговую и рекламную деятельности

Знание: Знать подходы к управлению изменениями для разработки стратегии организации развития

1. 1. _В чем смысл проведения изменений в организации.
2. 10. _Концепция реструктуризации Фр.Ж. Гуияра и Дж.Н. Келли.
3. 11. _Коренная перестройка бизнеса как способ улучшения ключевых показателей результативности компании.
4. 12. _Логика и технологии управления процессом изменений.
5. 13. _Методы и инструменты организационных изменений
6. 14. _Непрерывные изменения: сущность, необходимость, основные направления деятельности.
7. 15. _Обоснование возможности развития организации.
8. 16. _Обоснование и процесс разработки выбранной стратегии проведения изменений.
9. 17. _Обоснование процесса управления изменениями.
10. 18. _Основные подходы к проведению изменений.
11. 19. _Основные проблемы, достоинства и недостатки реинжиниринга бизнес-процессов.
12. 2. _Виды стратегий осуществления изменений.
13. 20. _Особенности реинжиниринга бизнес-процессов.
14. 21. _Особенности моделей жизненного цикла И.Адизеса и Грейнера, их отличия.
15. 22. _Особенности осуществления реинжиниринга в отечественных компаниях.
16. 23. _Особенности существующих моделей управления изменениями.
17. 24. _Повышение стратегической гибкости компании как результат реинжиниринга.
18. 25. _Понятие и модели жизненного цикла организации.
19. 26. _Понятие и основные закономерности изменений в организациях.
20. 27. _Понятие реинжиниринга бизнес-процессов, область его применения.
21. 28. _Применение комплексного подхода к изменению структуры компании и основных бизнес-процессов.
22. 29. _Принципы перепроектирования бизнес-процессов.
23. 3. _Изменения как инструмент осуществления стратегий компании.
24. 30. _Причины и виды сопротивления изменениям.
25. 31. _Проблемы организационных изменений.
26. 32. _Реинжиниринг как способ переосмысления бизнеса компании.
27. 33. _Реинжиниринг как способ разработки единой модели бизнес-процессов компании.
28. 34. _Реструктуризация как способ комплексного преобразования организации.
29. 35. _Реструктуризация как способ повышения стоимости компании.
30. 36. _Роль реструктуризации в обеспечении конкурентного преимущества компании.
31. 37. _Способы вовлечения сотрудников компании в процессы проведения постоянных изменений.
32. 38. _Тенденции реструктуризации российских предприятий.
33. 39. _Теории и методы преодоления сопротивления.
34. 4. _Какие инструменты используются при проведении изменений?
35. 40. _Трансформация компании в результате проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
36. 41. _Чем различаются модели управления изменениями?
37. 42. _Чем характеризуются изменения как возможность и как угроза?

38. 43. _Этапы проведения реинжиниринга.
39. 5. _Каким образом вовлекаются в процессы непрерывных изменений сотрудники компании?
40. 6. _Какова связь между структурой компании и необходимостью проведения изменений?
41. 7. _Каково влияние корпоративной культуры на изменения?
42. 8. _Каковы особенности жестких, мягких и интегральных изменений.
43. 9. _Концепции непрерывного совершенствования организации.

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УМЕНИЙ:

2-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Задание на умение. Критерий: За правильно решенную задачу до 40 баллов.

Компетенция: ПК-2 Способен осуществлять подготовку предложений для разработки стратегии развития организации, планировать маркетинговую и рекламную деятельности

Умение: Уметь управлять изменениями при разработке стратегии развития организации
Задача № 1. Задача на умение управлять изменениями

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ НАВЫКОВ:

3-й вопрос билета (40 баллов), вид вопроса: Задание на навыки. Критерий: За правильно решенную задачу до 30 баллов.

Компетенция: ПК-2 Способен осуществлять подготовку предложений для разработки стратегии развития организации, планировать маркетинговую и рекламную деятельности

Навык: Владеть навыками управления изменениями при разработке стратегии развития организации
Задание № 1. Задача на навыки управления изменениями

ОБРАЗЕЦ БИЛЕТА

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ФГБОУ ВО «БГУ»)	Направление - 38.03.02 Менеджмент Профиль - Менеджмент и бизнес- технологии Кафедра менеджмента и сервиса Дисциплина - Управление изменениями
---	---

БИЛЕТ № 1

1. Тест (30 баллов).
2. Задача на умение управлять изменениями (30 баллов).
3. Задача на навыки управления изменениями (40 баллов).

Составитель _____ О.В. Чистякова

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

а) основная литература:

1. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями. учебник для вузов. рек. М-вом образования и науки РФ/ А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова.- М.: Дашков и К, 2014.-303 с.
2. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. Making Sense of Change Management. Making Sense of Change Management/ Э. Камерон, М. Грин.- М.: Добрая книга, 2006.-358 с.
3. Кокинз Гэри Управление результативностью [Электронный ресурс] : как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 328 с. — 978-5-9614-0880-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58549.html>
4. Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72886.html> (дата обращения: 31.05.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/72886>
5. Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.Н. Кужева. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2011. — 140 с. — 978-5-7779-1297-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24951.html>

б) дополнительная литература:

1. Преображенский Б. Г., Рисин И. Е., Трещевский Ю. И. Управление изменениями в социально-экономических системах региона. [материалы междунар. науч.-практ. конф. Воронеж, 15-17 нояб. 2002 г.]. сб. ст./ Рисин И. Е. [и др.].- Воронеж: Воронеж. гос. ун-т, 2003.-170 с.
2. Беломестнов В. Г. Управление изменениями в социальных транзитивных отраслях/ В. Г. Беломестнов.- Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2002.-157 с.
3. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Н.Л. Карданская— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10489.html>.— ЭБС «IPRboo
4. Кужева С.Н. Управление изменениями. – Омск: Издательство ОмскГУ, 2011. – 140 с. [Электронный ресурс // http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_cid=25&pl1_id=12916 (13.10.2016)

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
- Издательство «Лань», адрес доступа: <http://e.lanbook.com>. бесплатный полнотекстовый доступ к 7 коллекциям издательства
- ЭБС BOOK.ru - электронно-библиотечная система от правообладателя, адрес доступа: <http://www.book.ru/>. доступ неограниченный

– Электронная библиотека Издательского дома "Гребенников", адрес доступа: <http://www.grebennikov.ru/>. доступ с компьютеров сети БГУ (по IP-адресам)

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 экономической культуры, менеджмента.

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:

– 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