

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.11.2024 10:14:50

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Управление изменениями**

Направление 38.03.02 Менеджмент профиль  
Направленность 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Для набора 2023 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>6 (3.2)</b>		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	10	10	10	10
Практические	10	10	10	10
Итого ауд.	20	20	20	20
Контактная работа	20	20	20	20
Сам. работа	151	151	151	151
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.т.н., доцент, Караблин О.В.

Зав. кафедрой: доцент, к.э.н., С.Н.Гончарова

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	получение системы знаний в области управления организационными изменениями, навыков по преодолению сопротивления при осуществлении преобразований, а также использования инструментов анализа среды функционирования организации.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- Типы организаций и способы проектирования организационных структур, стратегии управления человеческими ресурсами, методы планирования и осуществления необходимых мероприятий, делегирования полномочий (соотнесено с индикатором ПК-2.1) ;  
 - Особенности функционирования и оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-идеи (соотнесено с индикатором ПК-2.1).

**Уметь:**

- Проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами, планировать и осуществлять необходимые мероприятия, делегировать полномочия (соотнесено с индикатором ПК-2.2) ;  
 - Разрабатывать и управлять программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (соотнесено с индикатором ПК-2.2);

**Владеть:**

- проектирования организационных структур, стратегиями управления человеческими ресурсами, планирования и осуществление необходимых мероприятий, делегированием полномочий (соотнесено с индикатором ПК-2.3);  
 - анализа экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, навыками выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей (соотнесено с индикатором ПК-2.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Основные концепции изменений в организации

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	«Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление организационными изменениями». Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними. Управление организационными изменениями традиционной и современной корпораций / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	«Основные методы проведения изменений в организациях». Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Основные черты развивающихся систем. Модель организационного развития по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Система управления развитием организации (СУР). Требования к СУР. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы. «Принятие решений в организациях в условиях изменений». Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика». Возможные последствия применения отдельных подходов на практике. / Лек /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	«Поддержка изменений». Общий метод получения поддержки	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1,

	и уменьшения и его основные аспекты. Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру. Основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину. Факторы успеха управления изменениями. Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться. / Лек /				Л2.2, Л2.3
1.4	«Модели стратегий изменений» Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Основные виды стратегий изменений. Модели управления организационными изменениями: модель («стабильности») изменений (К. Левин), модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель EASIER («Шесть шагов»), модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган), модель 6W, модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден), модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн), модель «7S» (McKinsey), модель 7 уровней изменений М. Портера, теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа), «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли). / Ср /	6	14	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.5	«Сопrotивление организационным изменениям в управлении» Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Причины и подходы к преодолению. Принципы и этапы проведения успешных изменений. Понятие организационного дизайна, редизайна, реструктуризации и реинженеринга. Организационный дизайн по Г. Минцбергу. Алгоритм формирования организационных связей. Подходы к делегированию полномочий. Сравнительная характеристика традиционной и перевернутой организации. / Ср /	6	12	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.6	«Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации» Эволюция концепции «стратегия». Задачи процесса разработки стратегии. Сценарное планирование как элемент стратегического управления. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон). Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Модель «5 сил конкуренции» М.Портера. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катъкало). Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (BCM). «Метод 8D для командного решения проблем». Стандарты ISO. / Ср /	6	14	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.7	«Планирование изменения в организации» Механизмы изменения в организации на разных стадиях развития предприятия. Структурные изменения в организации. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации. / Ср /	6	14	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.8	«Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями»» Командная работа: - найти и представить (в виде интеллект карты или ppt-презентации) примеры из современной практики управления	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	российскими предприятиями, подтверждающие или опровергающие положения статьи В. Токарева. / Пр /				
1.9	«Изменение с точки зрения организаций» – разработать и представить интеллектуальные карты по вопросам эволюционного развития организационных структур, привести примеры компаний, организационные структуры которых отражают эту эволюцию; - проанализировать кейс (конкретную ситуацию) о корпорации Starbucks / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.10	«Основные методы проведения изменений в организациях» Командная работа: - проанализировать кейс (конкретную ситуацию) «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» и представить результаты анализа в виде устной и ppt-презентации. / Пр /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.11	«Принятие решений в организациях в условиях изменений» Командная работа: – изучить статью «Как справиться с реформой» и проанализировать представленную в ней ситуацию с компанией Transnet «Главное – сохранить темп» (интеллект-карты или ppt-презентация); – изучить статью «От процессов к людям» и представить подход, который позволяет изменить поведение людей и преодолеть сопротивление организационным изменениям (интеллект-карты или ppt-презентация); - проанализировать кейс (конкретную ситуацию) «Пример изменения организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики» и представить результаты анализа в виде устной и ppt-презентации. / Ср /	6	14	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.12	«Поддержка изменений» Командная работа: - проанализировать кейс (конкретную ситуацию) «Управление организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе технологии Balanced Scorecard (BSC)» и представить результаты анализа в виде устной и ppt-презентации. / Ср /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.13	«Сопротивление организационным изменениям в управлении» – изучить статью «Больше, чем тренинг») и рассказать о роли корпоративных университетов/ институтов в развитии компаний; - провести анкетирование персонала компании/ подразделений компании, - проанализировать данные и подготовить устную и ppt-презентацию по теме «Диагностика и изменение организационной культуры по методу OCAI и стратегии развития компании ABC». / Ср /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.14	«Модели стратегий изменений» Командная работа: изучить статью «Инструменты – не главное» и представить инструменты формирования культуры постоянного совершенствования, используемые компаниями (интеллект-карты или ppt-презентации). Выполнение практического задания с помощью программного продукта Libre Office. / Ср /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.15	«Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации» Доклады и сообщения по заинтересовавшей типологии стратегии осуществления изменений. / Ср /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.16	«Планирование изменения в организации» Структурные изменения в организации. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации	6	14	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	стратегий управления изменениями. Доклады и сообщения по заинтересовавшей типологии стратегии осуществления изменений. Выполнение практического задания с помощью программного продукта Libre Office. /Ср/				
1.17	Становление теории управления организационным развитием: предмет, объект, методы. Как организационная культура компании может повлиять на процесс осуществления изменений. Перечислите основные методы преодоления сопротивления изменениям, проанализируйте их достоинства и недостатки. Какие виды стратегий осуществления изменений Вы знаете. Предмет и метод управления организационными изменениями. Кратко охарактеризуйте каждую из них. Что нужно учитывать при выборе стратегии изменений. Какие основные принципы управления процессом изменений Вам известны. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные формы систем для проведения изменений. /Ср/	6	12	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.18	Организация как социально-экономическая система. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации. /Ср/	6	14	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.19	Становление теории управления развитием как фундаментальной основой организационных изменений. Зачем компании должны заниматься организационным развитием. Как происходит развитие организаций. Каковы основные методы проведения изменений в организациях. Организация как социально-экономическая система. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации. /Ср/	6	12	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
<b>Раздел 2. Управление знанием и организационным обучением</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	«Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений» Матрицы стратегических изменений с учетом риска. Основные индикаторы оценки рисков и методы управления рисками. «Мониторинг и контроль процесса изменений» Предметные области оценок и их характеристика. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. /Лек/	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	«Управление знаниями и организационным обучением. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.» /Лек/	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	«Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений». Групповая работа: Матрицы стратегических изменений с учетом риска. Основные индикаторы оценки рисков и методы управления рисками. /Пр/	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	«Управление знаниями и организационным обучением». Концепция и основные черты обучающейся/научающейся организации (learning organization). Факторы развития способностей организации к обучению (Х. Рамперсад). Деловая	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	игра. Выполнение практического задания с помощью программного продукта Libre Office. / Пр /				
2.5	«Мониторинг и контроль процесса изменений». Кейс: Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. / Ср /	6	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.6	Понятие о корпоративной культуре. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы. Особенности процесса планирования изменений в организации. / Ср /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.7	Модель корпоративной культуры Э. Шайна. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять. Модели изменений Левина и Бекхарда. Модели изменений Тюрли и Бира. Характеристика модели «переходного периода». / Ср /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.8	Функции корпоративной культуры и их диалектика. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основные виды стратегий изменений. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. / Ср /	6	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.9	Методы диагностики корпоративной культуры. Необходимость формирования личного состава участников процесса изменений. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. / Ср /	6	5	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.10	/ Экзамен /	6	9	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Долятовский В. А., Барнаган В. С.	Управленческое консультирование: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	74
Л1.2	Баркалов, С. А., Сахарова, Л. А., Гнеднева, Т. В., Половинкина, А. И., Майорова, Н. В.	Лидерство и управление организацией: учебное пособие	Воронеж: Научная книга, 2012	<a href="https://www.iprbookshop.ru/29270.html">https://www.iprbookshop.ru/29270.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Барнаган В. С.	Организационная культура: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2015	69
Л2.2	Райская, М. В.	Управление организацией (предприятием): учебное пособие	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016	<a href="https://www.iprbookshop.ru/79578.html">https://www.iprbookshop.ru/79578.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.3		Управление: журнал	Москва: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=563352">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=563352</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС КонсультантПлюс

Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <http://ecsocman.hse.ru/>

База данных «Библиотека управления»

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <http://www.mevriz.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**Дисциплины Управление изменениями**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:**

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации			
З:- Типы организаций и способы проектирования организационных структур, стратегии управления человеческими ресурсами, методы планирования и осуществления необходимых мероприятий, делегирования полномочий; -Особенности функционирования и оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-идеи	Назвать пассивные и активные методы получения информации о ситуации в организации. Перечислить суть теории управления конфликтами, организации организационных коммуникаций. Назвать особенности взаимодействий в поликультурной среде	Полные и содержательный ответ на вопросы на зачете. Полные и содержательные ответы на вопросы теста. При участии в коллоквиуме называет пассивные и активные методы получения информации о ситуации в организации, перечисляет суть теории управления конфликтами, организации организационных коммуникаций, называет особенности взаимодействий в поликультурной среде	Вопросы к экзамену (в. 1-50) Т-тест (тестовое задание 1-15),
У: - Проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими	Умеет использовать различные методы диагностики причин	Дает полные ответы на вопросы на зачете. В докладе использует различные методы диагностики причин конфликтов.	Расчетное задание (№1-5) - Тест(16-30) Кейс №1

<p>ресурсами, планировать и осуществлять необходимые мероприятия, делегировать полномочия;  -Разрабатывать и управлять программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;</p>	<p>конфликтов. Применяет инструменты управления конфликтами. Организует эффективные коммуникации с учетом межкультурного взаимодействия</p>	<p>В докладе отражает применение инструментов управления конфликтами. В докладе описывает примеры эффективных коммуникаций с учетом межкультурного взаимодействия</p>	
<p>В: - проектирования организационных структур, стратегиями управления человеческими ресурсами, планирования и осуществление необходимых мероприятий, делегированием полномочий;  - анализа экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, навыками выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.</p>	<p>Применяет методы получения и переработки информации о конфликтах и эффективности коммуникаций. Использует практические методы разработки системы менеджмента организации</p>	<p>При решении кейс – задач использует методы получения и переработки информации о конфликтах и эффективности коммуникаций. При решении задач демонстрирует практические методы разработки системы менеджмента организации</p>	<p>Расчетное задание (№6-10)  Кейс №2</p>

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

Экзамен

- 84-100 баллов (оценка «отлично»);
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»);
- 50-66 баллов (оценка удовлетворительно);
- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно).

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к экзамену**

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях для организации.
4. Характеристика основных изменений организации.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие «планируемая перестройка».
10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса управления организационными изменениями, разработанная Данко.
13. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
14. Модель развития жизненного цикла, разработанная И.Адизесом.
15. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
16. Особенности понятия «сопротивление переменам».
17. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
18. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
19. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
20. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
21. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты.
22. Необходимость формирования личного состава участников процесса изменений.
23. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
24. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
25. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
26. Сущность стратегии изменений.
27. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
28. Основные виды стратегий изменений.
29. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
30. Роль руководства в управлении изменениями.
31. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
32. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
33. Модели изменений Левина и Бекхарда.

34. Модели изменений Тюрли и Бира.
35. Характеристика модели «переходного периода».
36. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
37. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы.
38. Особенности процесса планирования изменений в организации.
39. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
40. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
41. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.
42. Зачем компании должны заниматься организационным развитием.
43. Как происходит развитие организаций.
44. Каковы основные методы проведения изменений в организациях.
45. Как организационная культура компании может повлиять на процесс осуществления изменений.
46. Перечислите основные методы преодоления сопротивления изменениям, проанализируйте их достоинства и недостатки.
47. Какие виды стратегий осуществления изменений Вы знаете. Кратко охарактеризуйте каждую из них.
48. Что нужно учитывать при выборе стратегии изменений.
49. Какие основные принципы управления процессом изменений Вам известны.
50. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные формы систем для проведения изменений.

## Расчетные задачи

### Задача 1

Фирма работает на рынке, спрос на котором задан таблицей.  
Себестоимость AN = 90 руб./шт.

P	Q
200	300
100	400
50	700

Какие режимы работы фирмы обеспечат максимальный доход и максимальную прибыль? Если CF= 50 000 руб.

Найдите точку безубыточности фирмы.

#### Решение:

1. Режим работы фирмы определяется характеристикой спроса на рынке. Функция спроса линейная:

$$P = a - bQ.$$

Поэтому для двух точек имеем 2 уравнения:

$$\begin{cases} 200 = a - b300 \\ 100 = a - b400 \end{cases}$$

Из уравнения имеем:  $a=500$ ;  $b=1$

2. Доход фирмы:

$$TR = p \cdot Q = (a - bQ) \cdot Q = aQ - bQ^2$$

Максимум дохода соответствует

$$\frac{\partial TR}{\partial Q} = 0, \text{ откуда } Q^* = \frac{a}{2b}, \quad Q^* = \frac{500}{2} = 250 \text{ шт.}$$

3. Прибыль фирмы:

$$B = aQ - bQ^2 - CF - ACV \cdot Q \rightarrow \max$$

$$\text{При } \frac{\partial B}{\partial Q} = 0, \quad Q^{**} = \frac{a - AW}{2b}, \quad Q^* = \frac{500 - 90}{2} = 205 \text{ шт.}$$

4. Точка безубыточности:

$$Q_{\text{бы}} = \frac{CF}{P_v - AW} = \frac{50000}{150 - 90} = 833 \text{ шт., при } P_v = 150 \text{ руб за шт.}$$

### Задача 2

Функция спроса  $Q = 2000 - 3p_v$ .

Фирма имеет  $CF = 20\,000$  р.,  $ACV = 50$  р/шт.

Каковы мертвые точки для работы этой фирмы на рынке, определяющие диапазон ее прибыльной работы?

**Решение:**

1. Мертвые точки  $Q_1, Q_2$  определяется условием  $B = 0$  ( $TR = CT$ ), т.е.

$$aQ - bQ^2 - CT - ACV \cdot Q = 0$$

$$Q_{1,2} = \frac{-(a - ACV) \pm \sqrt{(a - ACV)^2 - 4bCF}}{-2b}$$

2. В нашем случае  $P_v = 667 - 0,33Q \rightarrow a = 667, b = 0,33$

$$Q_{1,2} = \frac{-\frac{6}{7} \pm \sqrt{380689 - 40,34 \cdot 20000}}{-0,66};$$

$Q_1 = 33$  шт.  $Q_2 = 1836$  шт.

3. Диапазон прибыльной работы фирмы (33, 1836) штук.

### Задача 3

Имеются три известных класса состояний, описанных тремя показателями:

$$S_1 = (0,25; 0,8; 0,1)$$

$$S_2 = (0,1; 1,2; 0,7)$$

$$S_3 = (0,05; 1,5; 0,5)$$

и реальное состояние предприятия

$$S_p = (0,12; 0,9; 0,5)$$

К какому состоянию относится  $S_p$  и почему?

Обоснуйте диагностическое решение.

**Решение:**

1. Диагностическое решение состоит в отнесении  $S_p$  к одному из классов  $S_1, \dots, S_3$  на основе сопоставления системы показателей.

2. Выберем в качестве критерия принятия решений расстояние между векторами

$$P_{SpSk} = \sqrt{\sum_j (x_j^k - x_j^p)^2}$$

$$S^* = \min_k \rho_{SpSk}$$

3. Вычислим:

$$\rho_{SpS_1} = 0,432 \text{ e.p.}$$

$$\rho_{SpS_2} = 0,361 \text{ e.p.}$$

$$\rho_{SpS_3} = 0,604 \text{ e.p.}$$

4. Наиболее близким является состояние  $S_p$ .

Решение: по минимальному расстоянию  $S_p$  ближе всего относится к  $S_2$ .

**Задача 4**

Дискриминантная функция для диагностики состояния фирмы на основе агрегированных отношений  $x_1, x_2, x_3$  имеет вид:

$$Z = 0,1x_1 + 0,3x_2 - 0,05x_3$$

При  $Z \geq 2,5$  - нормальное экономическое состояние,

$Z < 2,5$  - ухудшение, спад

Реальное состояние фирмы характеризуется вектором:

$$S_p = \begin{pmatrix} 10 \\ 10 \\ 50 \end{pmatrix}$$

Каково реальное состояние фирмы? Как его улучшить?

**Решение:**

1. Для диагностики с помощью дискриминантной функции нужно в её выражение подставить значение отношений:

$$Z = 0,1 \cdot 10 + 0,3 \cdot 10 - 0,05 \cdot 50 = 1,5$$

2.  $1,5 < 2,5$ , следовательно, имеет место ухудшение состояния, спад.

3. Для его улучшения надо увеличить наиболее значимый показатель  $x_2$  до  $x_3 \geq 14$ . Тогда  $Z > 2,5$ .

**Задача 5**

Предприятие производит 10 000 изделий со средними переменными издержками  $ACV=17$  руб./шт.

Цена реализации изделий на рынке  $p_v=24$  руб./шт.

Постоянные издержки  $CF=42\,000$  руб.

Каков порог рентабельности, запас финансовой прочности?

Как изменится порог рентабельности при увеличении постоянных издержек до 50 000 руб.?

**Решение:**

$$1. Q_{бу} = \frac{CF}{P_v - ACV} \quad \text{или} \quad Q_{бу} P_v - Q_{бу} AW = CF$$

$$Q_{бу} = \frac{42000}{24 - 17} = 6000 \text{ шт.}$$

$$2. \text{ Запас финансовой прочности} = \frac{10000}{6000} 100\% = 167\%$$

$$Q_{бу} = \frac{50000}{24 - 17} = 7143 \text{ шт.}, \quad Q_{бу} \text{ возрастет на } 19\%.$$

### Задача 6

Менеджер открыл консалтинговую фирму и ведет консультации по управлению с оплатой 60 р/час. В месяц он работает 160 час., вероятность использования времени 0,7. Издержки менеджера на аренду офиса, зарплату двух секретарей, автомобиль, компьютер и подписку журнала - 4 тыс. руб./месяц.

Менеджер получил предложение перейти на такую же работу в госаппарат с зарплатой – 3,5 тыс.руб./месяц, но все расходы гос. организация берет на себя. Менеджер отказывается от этого предложения.

Прав он или нет - обоснуйте.

**Решение:**

1. *1 случай:* доход без учета налогов:  $160 \text{ час.} \times 0,7 \times 60 \text{ т.р./час} = 6,72 \text{ тыс.руб.}$  После выплаты аренды и зарплат:  $6,72 - 4 \text{ тыс. руб./месяц} = 2,72 \text{ тыс.руб.}$

2 *случай:* 3,5 тыс.руб. - зарплата  
 $3,5 > 2,72 \text{ тыс.руб.} \Rightarrow$  Надо принять предложение, реальный доход выше во 2 случае.

### Задача 7

Монопольная фирма имеет функцию издержек

$CT = 2Q^2 + 3$ , а спрос на рынке  $Q = 12 - P$

*Найти:*

1.  $P_v, Q^*, B$  макс монополиста
2. Его решения на рынке совершенной конкуренции
3. Выигрыш от монопольного положения

**Решение:**

1. Для монополиста  $MR=MC$

$$TR=P_v \times Q, \text{ но } P_v=12-Q \text{ и } TR=12Q-Q^2$$

$$MR=(dCT(Q))/dQ=4Q \Rightarrow 12-2Q=4Q \Rightarrow Q^*=2 \text{ ед. продукции}$$

$$B_{\max} = 20 - 11 = 9 \text{ д.е.}$$

$$P_v = 12 - 2 = 10 \text{ д.е.}$$

2. На рынке совершенной конкуренции

$$P_v = MC \quad 12 - Q = 4Q \Rightarrow Q^* = 2,4 \text{ ед. продукции}$$

$$P_v^* = 9,6 \text{ д.е. и } B_{\max} = 8,52 \text{ д.е.}$$

3. В условиях совершенной конкуренции

$$P_v < P_v'; \quad Q > Q, \text{ но } B'_{\max} < B_{\max}$$

$$\text{Выигрыш равен } \Delta B = 9 - 8,52 = 0,48 \text{ д.е.}$$

### Задача 8

Для выбора стиля взаимоотношений менеджера и коллектива применяют “решетку” Р. Маклера в координатах: “хотят - не хотят” / “способны - не способны”.

Если коллектив способен решить проблемы управления, но нет должных стимулов, какая организация должна быть сформирована менеджером?

#### Решение:

1. Модель Р. Маклера имеет вид:



2. Для данного случая нужно ввести систему стимулов и работать над формированием команды.

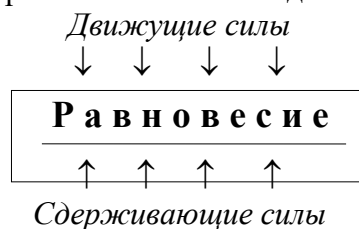
### Задача 9

Менеджеру поручено проанализировать причины неравновесного состояния и напряженности в организации. Имеет место изменение рыночной ситуации, падение культуры производства, ухудшение организационной культуры, падение эффективности руководства, неадекватная маркетинговая стратегия, недостаточная компетентность руководства, проявление узкособственнических интересов.

Как Вы представили бы движущие и сдерживающие силы в этой ситуации?

#### Решение:

1. Диаграмма организационного равновесия имеет вид:





2. Разместив соответствующие недостатки по верхней и нижней частям диаграммы, получим сочетание сил.

### Задача 10

Постройте матрицу SWOT для стратегического анализа рекламной компании фирмы, производящей продукты питания и работающей на ростовском рынке.

Обосновать рекомендации для выработки стратегии на основе матрицы.

#### Решение:

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Рекламная компания (продукты питания)</b>	1. Появление на рынке новых продуктов 2. Развитие отечественной продукто-перерабатывающей отрасли 3. Развитие рекламных технологий 4. Переход к цивилизованному рынку	1. Понижение покупательской способности населения 2. Свертывание рекламных программ - иностранных производителей 3. Снятие дотаций для отечественных производителей
<b>Сильные стороны:</b> 1. Хорошо отработанная технологическая цепочка 2. Высокая квалификация кадров 3. Наличие собственных производственных мощностей	1. Рюмочная диверсификация 2. Внедрение новых форм и приемов рекламы 3. Повышение загрузки оборудования	1. Снижение себестоимости 2. Разработать систему скидок 3. Использование оборудования не только для рекламных целей
<b>Слабые стороны:</b> 1. Высокая себестоимость 2. Низкая зарплата сотрудников 3. Маленькая доля рынка	1. Новая система мотивации для сотрудников 2. Сделать акцент для поиска новых клиентов 2. Представление льгот для отечественных производителей	1. Переход к массовой рекламе 2. Работа по предоплате с иностранными производителями 3. Прогнозирование экономической ситуации

**Критерии оценивания:** билет для экзамена содержит два вопроса и расчетное задание.

Билет оценивается по 100-бальной шкале: за правильный и полный ответ на каждый вопрос по 30 баллов, за правильно решенную расчетную задачу – 40 баллов;

- оценка за ответ на вопрос снижается на:

- 15 баллов – если ответ не полный и на дополнительные вопросы студент не отвечает;

- 10 баллов – если ответ не полный, но на дополнительные вопросы дает ответы на половину вопросов;

- 5 баллов – если ответ не полный, но на все дополнительные вопросы отвечает

- 3 балла – если студент в хоте ответа самостоятельно исправился и ответил правильно;

- оценка за задание снижается на:

- 20 баллов, если представлено решение, но студент не может аргументировать и пояснить ход решения

- 10 баллов если решение представлено, но только после дополнительных вопросов студент правильно аргументировал решение;
- 5 баллов если в ходе изложения решения, студент самостоятельно исправился;
- оценка «отлично» выставляется студенту, если он в сумме при ответах на вопросы и решении задачи набрал от 84 до 100 баллов;
- оценка «хорошо», если в сумме при ответах на вопросы и решении задачи студент набрал от 67 до 83 баллов;
- оценка «удовлетворительно», если в сумме при ответах на вопросы и решении задачи студент набрал от 50 до 66 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» при набранных 49 и менее баллах.

## Тесты письменные

### 1. Изменения

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- в) должны происходить только в кризисных организациях
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

### 2. Типология видов организационных изменений

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- б) имеет практическое и теоретическое значение
- в) представляет интерес для студентов
- г) представляет интерес для ученых

### 3. Цель изменений

- а) сократить персонал
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

### 4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) низкий профессионализм персонала
- б) внешние и внутренние
- в) внешние, внутренние, психологические
- г) логические, социологические, психологические

### 5. Основные уровни организационных изменений

- а) индивидуальный, групповой, системный
- б) внешний и внутренний
- в) логический, социологический, психологический
- г) закрытый и открытый

### 6. Правила (принципы) проведения изменений

- а) обоснованы специалистами по управлению изменениями
- б) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- в) организация формулирует самостоятельно
- г) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

### 7. Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена

- а) Котгером
- б) Грейнером
- в) Мильнером
- г) Левином

### 8. Модель Кемерон и Грина

- а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- б) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- в) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
- г) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

**9. Знание моделей процесса организационных изменений**

- а) представляет интерес для ученых
- б) не имеет смысла при планировании изменений
- в) представляет интерес для студентов
- г) имеет практическое и теоретическое значение

**10. Модели процесса организационных изменений**

- а) противоречат друг другу
- б) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- в) могут иметь разное количество этапов

**11. Модель Коттера**

- а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- б) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- г) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

**12. Модель процесса организационных изменений**

- а) набор математических формул
- б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- г) в практике управления изменениями не используется

**13. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации**

- а) невозможно воспользоваться тестами
- б) можно воспользоваться различными тестами

**14. «Алмаз» Левитта**

- а) описывает основные этапы проведения изменений
- б) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- в) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- г) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

**15. Для проведения изменений в организации требуется**

- а) желание руководства
- б) наличие проблем
- в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- г) отсутствие сопротивления изменениям

**16. Диагностика —**

- а) анализ производственной деятельности
- б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
- в) анализ кадрового состава
- г) анализ финансового состояния

**17. Модель Надлера — Ташмена**

- а) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- б) описывает основные этапы проведения изменений
- в) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- г) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

**18. Модель К.Левина «Анализ поля сил»**

- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- б) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- г) описывает основные этапы проведения изменений

**19. Команда проекта организационных изменений подбирается по**

- а) личностным характеристикам
- б) профессиональным признакам
- в) профессиональным и личностным характеристикам

**20. Агент изменений — это**

- а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- в) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
- г) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

**21. Команда проекта изменений в организации**

- а) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- б) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
- в) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
- г) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

**22. Подвергаемый изменению — это**

- а) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- б) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

**23. В команду проекта организационных изменений**

- а) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б) могут входить только специалисты предприятия
- в) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

**24. Проводник изменений — это**

- а) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- б) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

**25. Основные формы сопротивления изменениям**

- а) слухи, утаивание информации
- б) открытая, закрытая
- в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

г) забастовки, увольнения, неподчинение

**26. Классификация причин сопротивления изменениям**

- а) представляет интерес для студентов
- б) имеет практическое и теоретическое значение
- в) не имеет смысла при планировании изменений
- г) представляет интерес для ученых

**27. Основные методы снижения сопротивления изменениям**

- а) материальное и моральное стимулирование
- б) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
- в) издание приказов, распоряжений
- г) увольнение, понижение по должности

**28. Основные уровни сопротивления изменениям**

- а) высший, средний, низовой
- б) сильный, слабый
- в) явный, неявный
- г) индивидуальный, групповой, системный

**29. Сопротивление изменениям**

- а) вызывается субъективными причинами
- б) свойственно консерваторам и колеблющимся
- в) результат плохого менеджмента
- г) всегда сопутствует любым изменениям

**30. Основные виды сопротивления изменениям**

- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- б) индивидуальное, групповое, системное
- в) открытое и закрытое
- г) логическое, социологическое, психологическое

**2. Инструкция по выполнению:** тесты выполняются письменно, во всех тестовых заданиях только один вариант правильного ответа. В тесте 15 тестовых заданий.

**3. Критерии оценки:**

Максимальная оценка 80 баллов (суммарно по двум контрольным точкам)

- 67 - 80 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 84-100 % тестовых заданий;
- 53 - 66 баллов, выставляется студенту, если он верно ответил на 67-83 % тестовых заданий;
- 40-52 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 50-66 % тестовых заданий;
- 0-39 балла выставляется студенту, если он верно ответил на 0-49 % тестовых заданий.

## **Кейсы**

**Кейс № 1.** Созданный в начале 1990-х годов бизнес медленно угасал. Фирма Альянс, которая более 20 лет специализировалась на установке и ремонте металлических дверей, весной 2020 года оказалась на грани банкротства. Она обслуживала физических и юридических лиц на территории Московской области, имела собственные производственные мощности и штат в пределах 100 человек. Принятая в организации

схема планов и рабочих заданий предусматривала, что каждый работник несет ответственность за выполнение конкретных функций. Однако на определенном этапе бюрократическая волокита и высокие цены на услуги привели к тому, что многие заказчики отдали предпочтение конкурентам. Моральный климат в коллективе ухудшился, квалифицированные работники стали ощущать, что их усилия не приносят желаемых результатов. Основатель и бессменный руководитель организации знал несколько проверенных способов для продления жизни организации – сократить издержки и снизить цены, поднять «боевой дух» наиболее опытных работников и попытаться вернуть утраченное доверие VIP-клиентов. Но этот план оказался под угрозой срыва, т.к. в марте состояние здоровья генерального директора резко ухудшилось, он перенес инфаркт и по совету врачей принял решение передать управление организацией кому-либо из своих родственников... Предположим, что Вы давно хотели заняться бизнесом и к моменту окончания института получили предложение возглавить данную организацию.

**Вопросы к кейс-ситуации.** 1. Каким образом Вы намерены действовать в неотложной ситуации? 2. Допустима ли в сложившихся условиях реорганизация структуры и системы управления в целом? 3. От каких факторов будут зависеть Ваши дальнейшие шаги? Выявите особенности программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программы организационных изменений при проведении реструктуризации. Прокомментируйте алгоритм организационных изменений

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

**Кейс №2.** Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению. Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в

местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб.

**Вопросы к кейс-ситуации:** 1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат? 2. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный? 3. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината? 4. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему? 5. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

**Решение ситуационного задания. Для решения студентам необходимо:**

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность

### **Критерии оценки:**

Максимальная оценка за решение одного кейса – 10 баллов. За семестр студент решает все комплекты, максимальная оценка 20 баллов.

Шкала за решение одного комплекта заданий.

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он выполнил исследование и получил обоснованные и представляющие интерес результаты, при имеющихся неточностях оценка корректируется пропорционально от 8 до 10 баллов;
- 5-7 баллов, если есть результаты, но не все требования к ним выполнены (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 1-4 балла при наличии поверхностного подхода, но в то же время наличии результатов;
- 0 баллов при отсутствии результатов.

## **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 3 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2 и расчетная задача. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие

промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются: Механизмы изменения в организации на разных стадиях развития предприятия. Структурные изменения в организации. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации. Эволюция концепции «стратегия». Задачи процесса разработки стратегии. Сценарное планирование как элемент стратегического управления. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон). Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Модель «5 сил конкуренции» М. Портера. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало). Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (VCM). «Метод 8D для командного решения проблем». Стандарты ISO. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Причины и подходы к преодолению. Принципы и этапы проведения успешных изменений. Понятие организационного дизайна, редизайна, реструктуризации и реинжинеринга. Организационный дизайн по Г. Минцбергу. Алгоритм формирования организационных связей. Подходы к делегированию полномочий. Сравнительная характеристика традиционной и перевёрнутой организации. Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Основные виды стратегий изменений. Модели управления организационными изменениями: модель («стабильности») изменений (К. Левин), модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель EASIER («Шесть шагов»), модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган),

модель 6W, модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден), модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн), модель «7S» (McKinsey), модель 7 уровней изменений М. Портера, теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нория), «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли). Общий метод получения поддержки и уменьшения и его основные аспекты. Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру. Основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину. Факторы успеха управления изменениями. Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика». Возможные последствия применения отдельных подходов на практике. Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Основные черты развивающихся систем. Модель организационного развития по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Система управления развитием организации (СУР). Требования к СУР. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы. Ключевые положения об изменениях для организации. Программно-целевой подход к управлению изменениями. Классификация изменений. Методика SMART(ER). Принципы управления организационными изменениями. 15 принципов делового совершенства. Функции управления и их оптимизация. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA). Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением. Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними. Управление организационными изменениями традиционной и современной корпораций

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются

навыки : разработки и представления интеллектуальных карт по вопросам эволюционного развития организационных структур, структурных изменений в организации.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.