


Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

**УТВЕРЖДЕНО**

решением Ученого совета ИЭиБ  
от «23» июня 2022 г., протокол № 09 / 252

Председатель \_\_\_\_\_ Е.М.Белый

«23» июня 2022 г.



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина	<b>Профессиональный электив. Управление изменениями</b>
Факультет	Управления
Кафедра	Управления
Курс	4

Направление (специальность) **38.03.02 Менеджмент**  
*код направления (специальности), полное наименование*

Направленность (профиль/специализация) **Стратегическое планирование и маркетинг**  
*полное наименование*

Форма обучения **очная**  
*очная, заочная, очно-заочная (указать только те, которые реализуются)*

Дата введения в учебный процесс УлГУ: «1» сентября 2022 г.



Программа актуализирована на заседании кафедры: протокол №\_10\_ от \_07.06\_ 2023\_г.

Программа актуализирована на заседании кафедры: протокол №\_10\_ от \_21.05\_ 2024\_г.

Программа актуализирована на заседании кафедры: протокол №\_1\_ от \_30.08\_ 2024\_г.

Сведения о разработчиках:

ФИО	Кафедра	Должность, ученая степень, звание
Иванова Татьяна Юрьевна	управления	Зав.каф., Д.э.н., проф.

СОГЛАСОВАНО	СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой управления, реализующей дисциплину	Заведующий выпускающей кафедрой управления
 / Иванова Т.Ю. / <i>Подпись</i> <i>ФИО</i>	 / Иванова Т.Ю. / <i>Подпись</i> <i>ФИО</i>
«15» 06 2022 г.	«15» 06 2022 г.

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

### Цель освоения дисциплины:

Сформировать у обучающихся представление о необходимости внедрения изменений в организациях и выработать комплексный подход к разработке содержательной части изменений и управлению переходными процессами в организации.

### Задачи освоения дисциплины:

- изучение сущности и содержания методологии управления изменениями и определение их места в функционировании и развитии современной организации;
- изучение общих закономерностей развития организаций;
- освоение инструментария и формирование навыков диагностики организационных проблем, определения необходимости и готовности организации к изменениям;
- формирование представления об общей логике и закономерностях внедрения преобразований в организации;
- формирование навыков использования инструментария по ключевым направлениям внедрения изменений в современных организациях.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП:

Б1.В.13 «Профессиональный электив. Управление изменениями» является дисциплиной, относящейся к профессиональному элективу и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений. Данная дисциплина позволяет сформировать у студентов современное, систематизированное и целостное представление о деятельности конкурентов, ее анализе и применении результатов при разработке стратегии.

До изучения данной дисциплины студент должен освоить содержание предшествующих дисциплин (практик) с формированием компетенции ПК-7; ПК-8 (или ее части): Риск-менеджмент, Профессиональный электив. Бюджетирование и управление затратами.

Дисциплина «Профессиональный электив. Управление изменениями» является предшествующей для таких дисциплин как: подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена, преддипломная практика.

## 3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Наименование категории (группы)	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора (индикаторов) достижения компетенции
<b>Задача ПД</b> Разработка отдельных функциональных направлений управления рисками	ПК-7 Способен владеть навыками разработки, анализа и обоснования управленческих и финансовых стратегий организации,	ИД-1пк7 общие закономерности эволюции организаций, их структур на различных стадиях жизненного цикла и под воздействием разнообразных ситуативных факторов; ИД-1.1пк7 основные теории и подходы к осуществлению

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

	<p>моделирования планирования и прогнозирования их деятельности, направленных на формирование конкурентоспособных бизнес-моделей, программ организационных изменений, технологических и продуктовых инноваций, принятию эффективных инвестиционных решений с учетом рыночных и специфических рисков</p>	<p>изменений; ИД-1.2 пк7 основные направления и виды изменений в организациях и их особенности; ИД-2 пк7 Уметь распознавать предпосылки изменений в организациях ИД-3 пк7 Владеть навыками использования инструментов и методов внедрения организационных изменений; ИД-3.1пк7 Владеть навыками приемами диагностики готовности организации к внедрению изменений;</p>
<p><b>Задача ПД</b> Разработка отдельных функциональных направлений управления рисками</p>	<p><b>ПК-8</b> Способен разрабатывать методики управления разными видами рисков, осуществлять мониторинг рисков, идентифицировать и регистрировать проблемы, касающиеся управления рисками</p>	<p>ИД-1.пк-8 <b>Знать</b> значение организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характер развития изменений; ИД-2.пк-8 Знать основные направления и виды изменений в организациях и их особенности; ИД-3 пк-8 Уметь разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность. ИД-4 пк-8 Уметь проводить организационную диагностику и анализ организационного контекста для подготовки к реализации проектов и программ организационных изменений; ИД- 5 пк-8 Владеть инструментарием для идентификации основных социально-психологических и экономических барьеров и предпосылок к внедрению изменений; ИД- 6 пк-8 Владеть приемами документального оформления проектной документации, программ и предложений по изменениям в организации.</p>

#### 4. ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Объем дисциплины в зачетных единицах (всего) 4

4.2. Объем дисциплины по видам учебной работы (в часах) 144

Вид учебной работы	Количество часов (форма обучения <u>очная</u> )	
	Всего по плану	В т.ч. по семестрам
1	2	7
Контактная работа обучающихся с	54	3
		54

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

преподавателем в соответствии с УП		
Аудиторные занятия:	54	54
лекции	18	18
Семинары и практические занятия	36	36
лабораторные работы, практикумы	-	-
Самостоятельная работа	54	54
Форма текущего контроля знаний и контроля самостоятельной работы: тестирование, контр. работа, коллоквиум, реферат и др.(не менее 2 видов)	Опрос, тестирование, доклад,	Опрос, тестирование, доклад,
Курсовая работа	36	36
Виды промежуточной аттестации (экзамен, зачет)	<b>зачет</b>	<b>зачет</b>
Всего часов по дисциплине	144	144

#### 4.3. Содержание дисциплины (модуля.) Распределение часов по темам и видам учебной работы:

По каждой форме обучения: очная/заочная/очно-заочная заполняется отдельная таблица.

Форма обучения очная

Название разделов и тем	Всего	Виды учебных занятий					Форма текущего контроля знаний Практические занятия, семинары
		Аудиторные занятия			Занятия в интерактивной форме	Самостоятельная работа	
		Лекции	Практические занятия, семинары	лабораторная работа			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Неравносность социально-экономических систем как основная причина организационных изменений	15	2	4	-	-	9	Опрос, доклад, тестирование
2.	12	2	2	-	-	8	Опрос,

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

Методологические основы организационных изменений							доклад, тестирование
3. Основные закономерности эволюции организаций	12	-	4	-	-	8	Опрос, доклад, тестирование
4. Методология Ицхака Адизеса в управлении организационными изменениями	14	2	4	-	-	8	Опрос, доклад, тестирование
5. Поведенческие аспекты организационных изменений	12	-	4	-	-	8	Опрос, доклад, тестирование
6. Основные модели управления организационными изменениями	12	2	2	-	-	8	Опрос, доклад, тестирование
7. Реструктуризация управления компанией	14	2	4	-	-	8	Опрос, доклад, тестирование
8. Оптимизация бизнес-процессов организации	14	2	4	-	-	8	Опрос, доклад, тестирование
9. Изменение персонала и организационной культуры	12	2	2	-	-	8	Опрос, доклад, тестирование
10. Саморазвивающиеся организации: управление	12	2	2	-	-	8	Опрос, доклад, тестирование

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

знаниями и обучающиеся компании							
11. Инструменты организационных изменений	15	2	4	-	-	9	Опрос, доклад, тестирование
Итого	144	18	36	-	-	90	

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### **Тема 1 Неравновесность социально-экономических систем как основная причина организационных изменений**

#### Содержание темы

Причины неравновесности. Функциональная и стратегическая неравновесность. Информационная экономика и ее роль в усилении неравновесности. Основные характеристики информационной экономики. Обеспечение устойчивости предприятий в условиях неравновесной экономики. Субъективный фактор в управлении неравновесной социально-экономической системой. Глобальная экономика как современная среда функционирования организаций.

### **Тема 2 Методологические основы организационных изменений**

#### Содержание темы

Возникновение теории организационных изменений. Основные этапы эволюции представлений об управлении организационными изменениями. Понятие организационных изменений. Содержание и процесс организационных изменений. Классификация изменений. Инкрементальные и радикальные изменения. Уровни управления изменениями.

### **Тема 3 Основные закономерности эволюции организаций**

#### Содержание темы

Эволюция организаций с точки зрения основных организационных теорий: теории транзакционных издержек, институциональной теории, эволюционной теории. Размер организации и организационная эволюция. Структурная инерция. Анализ моделей жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла Л. Грейнера. Эволюция организационной структуры в модели Л. Грейнера. Модель жизненного цикла И. Адизеса. Организационные патологии и «болезни роста».

### **Тема 4 Методология Ицхака Адизеса в управлении организационными изменениями**

#### Содержание темы

Содержание управленческой деятельности. Эффективность и результативность управления. Роли принятий решений: удовлетворение потребностей, администрирование, предпринимательство, интеграция. Жизненный цикл организации с точки зрения эволюции структуры ролей. Механистическое и органическое сознание. Несовместимость ролей. Эффективные и неэффективные стили управления. Проблемы и конфликты в процессе изменений. Учет

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

индивидуальных различий. Комплементарная команда управления изменениями. Ответственность, полномочия, власть и влияние. Предсказание эффективности изменений. Коммуникации в процессе изменений.

### **Тема 5 Поведенческие аспекты организационных изменений**

Содержание темы

Изменения на индивидуальном и групповом уровнях. Менеджер как организатор преобразований. Понятие агента перемен. Роли сотрудников в процессе изменений. Сопротивление изменениям. Причины сопротивления. Уровни сопротивления. Поведенческие реакции на изменения. Мотивационные факторы, влияющие на отношение к переменам. Стили реагирования на изменения. Стрессы в условиях перемен. Методы и подходы к управлению сопротивлением. Диагностика готовности организации к изменениям.

### **Тема 6 Основные модели управления организационными изменениями**

Содержание темы

Модель изменений К. Левина. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта. Процессная модель управления изменениями Дж. Коттера. Теория Е и теория О организационных изменений. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель согласования Надлера и Тушмана. Основные компоненты процесса преобразований Мак-Кинзи. Системная модель П. Сенге.

### **Тема 7 Реструктуризация управления компанией**

Содержание темы


Понятие реструктуризации. Основные структурные параметры организации. Причины реструктуризации. Симптомы структурного несоответствия. Ситуационные факторы реструктуризации. Организационный анализ. Организационное моделирование. Основные компоненты модели организационной структуры. Разработка «Положения об организационной структуре». Составление матрицы организационных проекций. Пирамида организационного проектирования. Подходы к формированию должностных инструкций. Способы горизонтальной интеграции. Слияния и поглощения. Причины и формы слияний. Основные принципы управления изменениями в условиях слияний и поглощений.

### **Тема 8 Оптимизация бизнес-процессов организации**

Содержание темы

Основы управления на основе бизнес-процессов. Функциональный (традиционный) подход и управление на основе бизнес-процессов. Бизнес-процесс. Структура бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Описание и моделирование бизнес-процессов. Технология системного (прорывного) анализа функции. Бенчмаркинг бизнес-процесса. Концентрированное улучшение бизнес-процессов. Содержание и эволюция концепции реинжиниринга. Основные принципы реинжиниринга. Структура реинжиниринга. Этапы семинара по качеству бизнес-процессов.

### **Тема 9 Изменение персонала и организационной культуры**

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

#### Содержание темы

Кривая обучения. Подходы и методы обучения персонала в условиях изменений. Организационное развитие. Консультационная поддержка в процессе преобразований. Управление командообразованием в условиях перемен. Создание команд по управлению изменениями. Управление межгрупповым взаимодействием. Установление обратной связи в процессе преобразований. Изменение организационной культуры. Ситуативные факторы, влияющие на культурные перемены. Способы внедрения культурных перемен. Модель большой интервенции.

#### **Тема 10 Саморазвивающиеся организации: управление знаниями и обучающиеся компании.**

##### Содержание темы

Данные, информация, знания. Знания как объект управления. Явные и неявные знания. Актуальность управления знаниями. Теория фирмы, основанной на знании. Стратегии управления знаниями. Концепция «обучающейся организации». Признаки обучающихся организаций. «Пятая дисциплина» П. Сенге. Индивидуальное и организационное обучение. Обучение посредством передачи интеллектуальных моделей. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Модели трансформации знания. Создание организационного знания. Рутинная память организации. Лидерство в процессе изменений.

#### **Тема 11 Инструменты организационных изменений**

##### Содержание темы

Методика диагностики организационных патологий и «болезней роста». Бенчмаркинг как инструмент организационных изменений. Виды бенчмаркинга. Этапы бенчмаркинга. Управление инновациями. Управление рисками в процессе организационных изменений. Управление проектом организационных изменений. Инструменты оценки эффективности изменений. Система сбалансированных показателей как инструмент оценки эффективности организационных изменений.

## **6. ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Тема 1 Тема 1. Неравновесность социально-экономических систем как основная причина организационных изменений**

#### **Практическое занятие № 1 — Форма проведения: дискуссия**

##### **Вопросы для обсуждения на занятии:**

1. Что такое неравновесность?
2. Основные факторы и причины неравновесности.
3. Порассуждайте о проблемах информационной экономики в мире.
4. Каково место России и российских организаций в современном многополярном глобальном пространстве?

##### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Какие задачи стоят перед российскими организациями в области управления изменениями?
2. Какова роль индивида в усилении неравновесности?

### **Тема 2. Методологические основы организационных изменений**



Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

## Практическое занятие № 2 — Форма проведения: проблемный семинар

### Вопросы для обсуждения на занятии.:

1. Вспомните основные этапы эволюции управления изменениями. Как российские организации и российская управленческая наука вписываются в этот процесс? Какие ключевые проблемы при этом приходится решать?
2. Какие Вы знаете основные подходы к определению организационных изменений?
3. Можете ли Вы предложить свое определение, которое на Ваш взгляд, отвечало бы потребностям современного менеджмента?

### Вопросы для самостоятельного изучения

4. Приведите примеры организационных изменений на каждую из известных классификаций их разновидностей.
5. К какому типу изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов?
6. На каком уровне организации он осуществляется? Обоснуйте ответ.

## Тема 3. Основные закономерности эволюции организаций

### Практическое занятие № 3 — Форма проведения: Семинарское занятие

### Практическое занятие № 4 — Форма проведения: защита коллективных заданий (2 а.ч.)

### Вопросы для обсуждения на занятии.:

1. Рассмотрите ключевые различия между большими и малыми организациями. Почему большие организации обычно более формализованы?
2. Примените концепцию жизненного цикла к организации, с которой Вы хорошо знакомы.
3. На какой стадии находится эта организация согласно модели Л. Грейнера и И. Адизеса?
4. Как эта организация справлялась и справляется сейчас с кризисами перехода?

### Вопросы для самостоятельного изучения

5. Проведите самостоятельно сравнительный анализ двух моделей жизненного цикла организации. В чем их сходство и различия?
6. Примените классификацию организационных патологий к знакомой компании. Как можно преодолеть эти проблемы?

## Тема 4. Методология Ицхака Адизеса в управлении организационными изменениями

### Практическое занятие № 5, 6 — Форма проведения: деловая игра

### Вопросы для обсуждения на занятии.:

1. Опишите свое отношение к пониманию содержания управления, предложенного И. Адизесом.
2. Как основные положения данной методологии способны помочь менеджеру в управлении организационными преобразованиями?

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

3. Назовите основные условия эффективности и результативности организации в соответствии с рассматриваемой концепцией.

4. Что является залогом успешных организационных преобразований в рамках данной методологии?

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

5. К какому управленческому стилю Вы более всего тяготеете? Почему? Как это проявляется в Вашем поведении, и какие выводы можно из этого сделать?

### **Тема 5. Поведенческие аспекты организационных изменений**

Поведенческие аспекты организационных изменений

*Объем:* 4 ак.ч.

*Цель работы:* Приобретение навыков диагностики готовности коллектива к внедрению организационных изменений

*Содержание работы и порядок выполнения:*

1. Знакомство с основными способами диагностики уровня готовности персонала к внедрению изменений.
2. Идентификация основных факторов, способствующих/препятствующих сопротивлению изменениям.
3. Разработка общей концепции анкеты для сбора первичной информации для определения уровня сопротивления изменениям.
4. Определение способа обработки и анализа результатов анкетирования.
5. Разработка вопросов для определения степени влияния и выраженности каждого из факторов.
6. Разработка первичного макета анкеты.
7. Моделирование ситуации проведения опроса и обработка его результатов с целью верификации анкеты.
8. Корректировка и окончательное утверждение макета анкеты.
9. Определение тестовой группы для проведения опроса.
10. Проведение и сбор материалов анкетирования.
11. Обработка результатов с использованием компьютерных средств.
12. Составление аналитической записки по результатам исследования.
13. Коллективное обсуждение результатов проведенного исследования, выявление положительных сторон и недостатков.

### **Тема 6. Основные модели управления организационными изменениями**

**Практическое занятие № 7 — Форма проведения: анализ ситуационного задания (кейса)**

#### **Вопросы для обсуждения на занятии:**

1. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К. Левина с точки зрения конкретных мероприятий.

2. Сопоставьте известные Вам модели управления изменениями между собой. В чем сходство и отличие этих моделей?

3. Проведите анализ силового поля для известного Вам примера организационных преобразований. Какова польза данной концепции и способы ее применения?

4. Объясните различия между теориями Е и О? Для каких ситуаций больше подойдут первая и вторая? Приведите примеры.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

5. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дака? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.

## **Тема 7. Реструктуризация управления компанией**

Реструктуризация управления компанией

*Объем:* 6 ак.ч.

*Цель работы:*

1. Приобретение навыков анализа модели организационной структуры.
2. Освоение приемов формализации элементов организационной структуры.

*Содержание работы и порядок выполнения:*

1. Знакомство с основными элементами модели организационной структуры.
2. Знакомство с технологией организационного моделирования.
3. Знакомство с основными направлениями деятельности компании, предлагаемой для анализа.
4. Анализ иерархического перечня обеспечивающих (основных) функций на предмет достаточности для результативной реализации основных направлений деятельности предприятия.
5. Анализ иерархического перечня функций менеджмента на предмет достаточности для результативного осуществления управленческой деятельности.
6. Совместный анализ функций на предмет дублирования.
7. Рассмотрение перечня организационных звеньев предприятия и их структуры.
8. Анализ матрицы организационных проекций, определение степени загруженности звеньев, уровня дублирования функций, перекрытия функциональных обязанностей.
9. Анализ организационной схемы предприятия.
10. Определение основных недостатков предложенной организационной структуры.
11. Корректировка существующей иерархии обеспечивающих (основных) функций.
12. Корректировка существующей иерархии функций менеджмента.
13. Оптимизация организационных звеньев.
14. Составление матрицы организационных проекций.
15. Определение нового порядка подчиненности и составление обновленной организационной схемы.
16. Подготовка и оформление итогового варианта модели организационной структуры.
17. Обсуждение полученных результатов.

## **Тема 8. Оптимизация бизнес-процессов организации**

Оптимизация бизнес-процессов организации

*Объем:* 4 ак.ч.

*Цель работы:*

1. Освоение навыков идентификации бизнес-процессов организации и их документального оформления с привлечением компьютерных технологий.
2. Приобретение опыта определения направлений оптимизации бизнес процессов на основе анализа модели бизнес-процесса.

*Содержание работы и порядок выполнения:*

1. Знакомство с различными формами и примерами представления моделей бизнес-процессов.

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

2. Знакомство с основными способами моделирования бизнес-процессов.
3. Знакомство с программными продуктами моделирования и управления бизнес-процессами.
4. Изучение текстового описания предложенного бизнес-процесса.
5. Формирование примерного перечня вопросов для сотрудников, вовлеченных в реализацию бизнес-процессов.
6. Выделение подпроцессов первого уровня, входящих в исследуемый бизнес-процесс.
7. Проведение полной декомпозиции исследуемого бизнес-процесса.
8. Заполнение табличной формы «Идентификация бизнес-процесса» для каждого подпроцесса первого уровня.
9. Заполнение матрицы ответственности по исследуемому бизнес-процессу.
10. Составление графической модели анализируемого бизнес-процесса средствами моделирования потоков работ.
11. Анализ полученной модели бизнес-процесса и документации к нему.
12. Коллективный анализ материалов по бизнес-процессу и определение путей оптимизации с использованием технологии «мозгового штурма».
13. Разработка обновленной модели бизнес-процесса.
14. Коллективный анализ результатов проделанной работы, определение «проблемных зон» моделирования бизнес-процессов.

## **Тема 9. Изменение персонала и организационной культуры**

### **Практическое занятие № 8 — Форма проведения: анализ ситуационного задания (кейса)**

#### **Вопросы для обсуждения на занятии.:**

1. Постарайтесь проанализировать эффективность различных подходов к обучению персонала в условиях изменений.
2. Какие достоинства и недостатки существуют у метода организационного развития?
3. Проведите сравнительный анализ традиционного подхода к изменению культуры организации и метода большой интервенции? Что Вы можете сказать о применимости этих подходов в различных условиях?

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

4. Приведите пример изменения культуры организации. Проследите, как происходили эти изменения на различных уровнях с точки зрения модели Шейна.

## **Тема 10. Саморазвивающиеся организации: управление знаниями и обучающиеся компании**

### **Практическое занятие № 9 — Форма проведения: подготовка и защита групповых проектов**

#### **Вопросы для обсуждения на занятии:**

1. Что такое «обучающиеся организации»? Приведите примеры известных Вам компаний, которые можно назвать обучающимися.
2. О какой «пятой дисциплине» идет речь в книге П. Сенге? Что вы можете сказать о данной концепции?

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

3. Каким образом связано индивидуальное и организационное обучение?
4. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?
5. Что такое организационные рутины?

**Вопросы для самостоятельного изучения**

6. Как изменяются роли лидера при создании обучающейся организации?
7. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?

**Тема 11. Инструменты организационных изменений**

Инструменты организационных изменений

*Объем:* 4 ак.ч.

*Цель работы:*

1. Формирование базовых навыков проведения бенчмаркингowego исследования (части бенчмаркингowego проекта).
2. Знакомство с приемами разработки программ организационных изменений на основе бенчмаркинга.

*Содержание работы и порядок выполнения:*

1. Знакомство с технологией реализации бенчмаркингowego проекта и проведения бенчмаркингowego исследования.
2. Определение объекта для бенчмаркинга.
3. Коллективное формирование перечня эталонных образцов.
4. Описание объекта для бенчмаркинга: содержательное изложение сути деятельности, основных сильных и слабых сторон, рыночных перспектив.
5. Выделить показатели, характеризующие успешность организации в том или ином направлении (ключевые факторы успеха)
6. Выделение лучших практик:
  - a. дать краткую характеристику успешных практик;
  - b. попытаться выявить направления совершенствования выявленных практик;
  - c. сделать общее заключение о возможности использования описанного опыта и грубо охарактеризовать перспективы от реализации проекта.
7. Исследование лучших практик:
  - a. кратко и четко сформулировать суть лучшей практики;
  - b. определить показатели эффективности, на которые способно повлиять внедрение этой практики;
  - c. выявить строго ограниченное количество ключевых факторов, обеспечивающих эффективность от внедрения этой практики;
  - d. описать прогнозируемый эффект от внедрения практики;
  - e. результаты этого этапа обобщить и представить в наглядной табличной форме.
8. Группировка лучших практик:
  - a. определение оснований для группировки практик;
  - b. формирование групп лучших практик.
9. Определение инновационных задач для объекта бенчмаркинга путем коллективного обсуждения:
  - a. определить содержание инновационной идеи;
  - b. сформировать перечень необходимых мероприятий для реализации инновационной идеи;
  - c. определить предполагаемые затраты на реализацию проекта;
  - d. определить срок реализации мероприятий;
  - e. определить примерный срок окупаемости предлагаемых мероприятий;

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

- f. определить приблизительную вероятность успеха от внедрения инновационной идеи;
  - g. указать ключевые факторы успешности инновационной идеи.
10. Оформление итоговых результатов проведенного исследования.
11. Обсуждение итогов проделанной работы.

## 7.ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ, КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ, РЕФЕРАТОВ

1. Основные социально-экономические тенденции, обусловившие необходимость организационных изменений.
2. Основные характеристики информационной экономики.
3. Эволюция организацией с точки зрения теории транзакционных издержек.
4. Эволюция организацией с точки зрения популяционно-экологической теории.
5. Эволюция организацией с точки зрения институциональной теории.
6. Многообразие моделей жизненного цикла организации.
7. «Болезни роста» организации и методы их диагностики
8. Компоненты процесса преобразований (Методика McKinsey)
9. Стрессы в условиях сопротивлений и методы их преодоления
10. Диагностика готовности организации к организационным изменениям
11. Теория E и теория O организационных изменений
12. Реструктуризация с позиции кода менеджмента (PAEI) И. Адизеса
13. Слияния и поглощения: формы и причины
14. Принципы управления изменениями в условиях слияний и поглощений
15. Сравнительная характеристика традиционного (функционального) и процессного подходов к управлению
16. Реинжиниринг бизнес-процессов: возникновение, эволюция и содержание концепции
17. Актуальность управления знаниями в современной организации
18. Управление знаниями: сущность и содержание концепции
19. Обучающаяся организация: возникновение концепции и ее практическое применение
20. Новые роли лидера обучающихся организаций
21. Особенности лидера преобразований
22. Система сбалансированных показателей как один из инструментов организационных изменений
23. Способы оценки эффективности организационных изменений
24. Управление рисками организационных изменений
25. Управление проектами организационных изменений
26. Управление инновациями
27. Основные принципы методологии управления изменениями при реализации государственной политики импортозамещения.
28. Бенчмаркинг в условиях реализации государственной политики импортозамещения.
29. Основные направления развития российских предприятий в условиях стагнации российской экономики.

### ***Цели и задачи подготовки курсовой работы***

*Цель работы* – систематизация, расширение и углубление, а также закрепление теоретических знаний и навыков студентов в области теории и практики рыночной

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

деятельности конкурентов, а также по аспектам экономики и управления организации.

В рамках осуществления работы решаются следующие *задачи*:

- 1) определение темы работы совместно с научным руководителем;
- 2) постановка цели и задач работы, определение предмета исследования;
- 3) изучение научно-методической литературы, справочных и периодических изданий, а также интернет-источников по выбранной теме;
- 4) проведение сравнительного анализа основных теоретических и методических подходов по предмету исследования и по усмотрению автора и научного руководителя представление авторской аргументированной позиции по рассматриваемой проблематике;
- 5) систематизация проанализированного и изученного теоретического материала и представление его в логической схеме изложения;
- 6) оформление результатов проведенного исследования в соответствии с требованиями настоящего учебно-методического пособия и своевременное представление контрольной работы на проверку научному руководителю;
- 7) прохождение процедуры защиты результатов проведенного исследования.

Высокое качество исследования зависит от:

- качества самостоятельной работы студента по изучению дисциплины «Анализ деятельности конкурентов»,
- уровня развития аналитических способностей студента,
- обширности перечня изученной научной и периодической литературы,
- отношения студента к работе.

### ***Предварительный анализ литературы***

Подбор литературы целесообразно начинать с анализа тех книг и периодических изданий, которые рекомендованы в рамках дисциплины «Управление изменениями».

Знакомиться с литературой целесообразно в следующей последовательности:

- нормативные документы (вначале законы, затем подзаконные акты),
- научные и учебно-методические издания (первоначально книги, затем периодические издания),
- статистические данные,
- интернет – источники (специализированные сайты по маркетингу и маркетинговым исследованиям).

Знакомиться с источниками следует в порядке обратном хронологическому, т.е. вначале целесообразно изучить самые свежие публикации, затем - прошлогодние, потом - двухгодичной давности и т.д.


При подборе нормативно-правовых актов целесообразно использовать возможности тематического поиска документов в справочной правовой системе «Гарант», «Консультант +», «Кодекс» и др.

Книги и статьи следует подбирать в научной библиотеке УлГУ с использованием систематических указателей литературы. При изучении перечня опубликованных статей в периодических изданиях лучше всего использовать последние в году номера журналов, где помещается указатель статей, опубликованных за год.

Практика показывает, что большинство студентов, имея хорошие начальные навыки работы с первоисточниками, все же не умеют в короткий срок извлечь требуемую информацию из большого объема. Можно рекомендовать следующую последовательность действий, помогающую почерпнуть главное в любом издании, не читая его целиком.

Информация анализируется в следующем порядке:

- заглавие;
- фамилия автора;

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

- наименование издательства (или учреждения, выпустившего книгу);
- время издания; количество изданий (первое, второе и т.д.);
- аннотация;
- оглавление (содержание);
- введение или предисловие;
- справочно-библиографический аппарат (список литературы, указатели и т.д.);
- иллюстративный материал;
- первые предложения абзацев в представляющих интерес главах.

При изучении названия книги (статьи) следует сопоставить его с темой будущей работы. Если оно совпадает с темой, то будет представлять интерес весь материал публикации. Если название шире темы, то следует изучить только часть издания (публикации).

Известность фамилии автора изучаемого литературного источника важна для исследователя. Если автор широко известен, то книга (статья), вероятнее всего, будет содержать устоявшиеся в теории и практике маркетинговых исследований положения. Если фамилия малоизвестна, то к материалу следует подходить с критических позиций и обращать внимание на доказательства приводимых положений. Работы малоизвестных авторов не менее важны, чем публикации маститых ученых. Как правило, малоизвестные авторы — это начинающие исследователи. Именно они выдвигают и доказывают новые научно-практические положения, которые могут использоваться студентом в качестве тематических направлений собственных исследований или подвергаться критике. Кроме того, малоизвестные в теории авторы могут являться высококлассными практиками, профессионалами в сфере маркетинговых исследований: их знания и навыки могут обогатить осуществляемое исследование в контрольной работе.

Наименование издательства может содержать информацию о качестве опубликованного материала. Современные книжные издательства специализируются на определенной тематике и предъявляют разные требования к качеству работ. Если книга выпущена научной организацией, то она, как правило, отражает взгляды какой-то школы экономистов. Анализ такой книги исследователем должен быть направлен на поиск новых теоретико-методических положений. Однако их следует оценивать критически.

Время издания отражает особенности того исторического периода, в котором писалась книга.

Количество изданий говорит о востребованности книги читателями и качестве отработки материала. Чем большее количество раз переиздавалась книга, тем, как правило, логичнее и доступнее изложен материал.

Особо следует отметить наличие рекомендаций Министерства образования и науки РФ для использования учебников и учебных пособий в качестве материалов для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Аннотация помещается, как правило, в начале книги и обычно содержит цель подготовки издания и характеристику потенциального круга читателей. На основе этих данных есть возможность оценить, насколько близка книга к теме исследования.

Оглавление (содержание) раскрывает структуру издания, позволяет получить информацию о поставленных проблемах. На основе изучения оглавления можно определить, какая часть издания будет особенно полезна для исследования в работе по дисциплине «Управление изменениями».

Во введении или предисловии наиболее часто раскрываются причины анализа исследуемых проблем, более подробно раскрывается цель книги.

Справочно-библиографический аппарат позволяет судить об обоснованности



Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

выдвигаемых автором положений трудами других авторов. Следует просмотреть список литературы, приводимый в конце издания, а также библиографические ссылки в тексте. Изучив список литературы, можно получить информацию о проведенных исследованиях в изучаемой области.

Иллюстративный материал в работе, представляющей интерес, позволяет в кратчайший срок уяснить основные положения по исследуемым проблемам. Наличие рисунков, графиков, схем свидетельствует о высоком качестве проработки автором изучаемых проблем.

Поскольку *первое предложение*, как правило, отражает основную мысль абзаца, то для уяснения смысла текста в целом, можно прочитать только начальные предложения абзацев. При наличии достаточного времени вызвавший интерес материал изучается более внимательно с необходимыми пометками.

Следует помнить, что ознакомление с литературой дает возможность разобраться в важнейших вопросах темы и приступить к планированию своей деятельности по написанию контрольной работы.

### ***Требования к оформлению работы***

Контрольная работа готовится в одном экземпляре. Текст должен быть исполнен в машинописном варианте с использованием ПК, поскольку это облегчает редактирование текста, дает возможность использовать материал при написании других научных работ.

Общий объем работы устанавливается по согласованию с научным руководителем и может быть, начиная с титульного листа, 15-20 страниц машинописного текста, в состав которых включаются введение, два (или три) параграфа, заключение, список использованной литературы и все приложения. Контрольная работа выполняется на белой бумаге формата А4 (210 x 297 мм). Текст работы излагается на одной стороне листа.

Структурно весь материал, представленный в работе, целесообразно распределить следующим образом: первая страница работы – титульный лист; вторая страница – содержание; с третьей страницы должно начинаться «Введение» к работе, после которого последовательно должны быть представлены разделы работы, после которых приводятся поочередно друг за другом: «Заключение», «Список использованной литературы» и «Приложения».

При оформлении титульного листа рекомендуется использовать те же параметры страницы, что и в основном тексте работы: верхнее и нижнее поля – по 2 см соответственно, левое – 3 см, правое – 1 см. Шрифт – Times New Roman. Номер страницы на титульном листе не ставится.

#### ***Требования к оформлению текста***

Текст работы должен быть напечатан на одной стороне белого листа формата А4 (210 x 297 мм). Тип шрифта - Times New Roman. Начертание шрифта – обычный, размер шрифта – 14. Межбуквенный интервал – обычный. Параметры страницы: верхнее и нижнее поля – по 2 см соответственно, левое – 3 см, правое – 1 см. Межстрочный интервал – полуторный. Текст выравнивается по ширине строки. Отступ первой строки абзаца («красная» строка) – 1 или 1,25 см.

Все страницы работы нумеруются арабскими цифрами по порядку от титульного листа до последнего без пропусков и повторений. Номер страницы ставится в верхнем (или нижнем) правом углу страницы. Как указывалось ранее, номер страницы на титульном листе не ставится. Для нумерации страниц используется тот же шрифт Times New Roman, размер шрифта – 10-12, начертание шрифта – обычный. Между абзацами сохраняется тот же полуторный междустрочный интервал без дополнительных отступов.

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

Литература группируется в списке в следующем порядке:

- *в хронологической последовательности:*

1) нормативно-правовые акты органов законодательной и исполнительной власти:  
Конституция, законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ;

2) ведомственные правовые акты;

3) источники статистических данных;

4) документы и материалы государственных архивных учреждений;

- *в алфавитном порядке:*

5) книги и статьи на русском языке;

6) книги и статьи на иностранных языках (отдельно по каждому языку);

7) книги и статьи из интернет-источников.

Включенная в список литература нумеруется сплошным порядком от первого до последнего названия.

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)

1. Неравновесность социально-экономической системы: понятие и факторы.
2. Взаимосвязь размера организации и характера ее функционирования.
3. Приведите сравнительную характеристику больших и малых организаций.
4. Этапы жизненного цикла организации в модели Л. Грейнера.
5. Общая характеристика модели жизненного цикла Л. Грейнера.
6. Опишите эволюцию организационной структуры компании с позиции модели жизненного цикла Л. Гренера
7. Общая характеристика модели жизненного цикла И. Адизеса.
8. Краткая характеристика этапов жизненного цикла организации в модели И. Адизеса.
9. Самоконтроль и гибкость как базовые критерии в модели жизненного цикла И. Адизеса.
10. Организационные патологии (по А. Пригожину)
11. Понятие содержания и процесса организационных изменений
12. Классификация организационных изменений
13. Уровни управления изменениями
14. Роль агента перемен в процессе изменений
15. Роли сотрудников организации в процессе преобразований
16. Причины сопротивления изменениям
17. Уровни сопротивления изменениям
18. Поведенческие реакции на изменения
19. Методы преодоления сопротивления изменениям
20. Типы и стили поведения персонала в условиях изменений
21. Модель организационных изменений К. Левина
22. Анализ силового поля: сущность и основные этапы
23. Модель управления изменениями Л. Грейнера
24. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта
25. Модель организационных изменений Дж. Коттера
26. Понятие реструктуризации
27. Основы организационного проектирования (понятие структуры, виды структур, элементы структур)
28. Пирамида организационного проектирования
29. Факторы и параметры, влияющие на организационную структуру.
30. Информационные процессы в организационной структуре

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

31. Составляющие модели организационной структуры
32. Причины реструктуризации
33. Симптомы структурного несоответствия
34. Виды управленческих решений в рамках реструктуризации
35. Содержание «Положения об организационной структуре»
36. Порядок разработки «Положения об организационной структуре»
37. Способы разработки должностных инструкций
38. Способы горизонтальной интеграции
39. Управление на основе бизнес-процессов: сущность и содержание концепции
40. Понятие бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов
41. Структурная схема и элементы бизнес-процессов
42. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов
43. Методика быстрого анализа решений FAST: содержание и этапы
44. Бенчмаркинг процесса
45. Перепроектирование (концентрированное улучшение) процесса
46. Реинжиниринг процесса: понятие и краткая характеристика подхода
47. Методики моделирования бизнес-процессов
48. Концепция обучающихся организаций: понятие, содержание и признаки
49. Организационное обучение. Передача интеллектуальных моделей
50. Данные, информация, знания. Виды знаний


## 9. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ

Форма обучения очная

Название разделов и тем	Вид самостоятельной работы ( <i>проработка учебного материала, решение задач, реферат, доклад, контрольная работа, подготовка к сдаче зачета, экзамена и др.</i> )	Объем в часах	Форма контроля ( <i>проверка решения задач, реферата и др.</i> )
1.Неравновесность социально-экономических систем как основная причина организационных изменений	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета,</i>	9	Опрос, доклад, тестирование
2. Методологические основы организационных изменений	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета</i>	8	Опрос, доклад, тестирование
3. Основные закономерности эволюции организаций	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета</i>	8	Опрос, доклад, тестирование
4. Методология Ицхака Адизеса в управлении организационными изменениями	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета</i>	8	Опрос, доклад, тестирование

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

5. Поведенческие аспекты организационных изменений	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета</i>	8	Опрос, доклад, тестирование
6. Основные модели управления организационными изменениями	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета</i>	8	Опрос, доклад, тестирование
7. Реструктуризация управления компанией	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета</i>	8	Опрос, доклад, тестирование
8. Оптимизация бизнес-процессов организации	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета</i>	8	Опрос, доклад, тестирование
9. Изменение персонала и организационной культуры	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета</i>	8	Опрос, доклад, тестирование
10. Саморазвивающиеся организации: управление знаниями и обучающиеся компании	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета</i>	8	Опрос, доклад, тестирование
11. Инструменты организационных изменений	<i>проработка учебного материала, доклад, подготовка к сдаче зачета</i>	9	Опрос, доклад, тестирование
<b>ИТОГО</b>		<b>90</b>	

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

## 11. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### а) Список рекомендуемой литературы

#### а) основная литература:

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489148>.
2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489422>.

#### б) дополнительная литература:

3. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496577>
4. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489214>
5. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489914>

#### в) учебно-методическая литература:

1. Куклев С. Е. Управление изменениями : электронный учебный курс / Куклев Сергей Евгеньевич. — Ульяновск : УлГУ, 2017. — URL: <https://portal.ulsu.ru/course/view.php?id=94464>. — Режим доступа: Портал ЭИОС УлГУ. — Текст : электронный.
2. Иванова Т. Ю. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов по дисциплине профессионального электива «Управление изменениями» 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) / Т. Ю. Иванова, Е. В. Муравьева; Ульян. гос. ун-т, Ин-т экономики и бизнеса. — 2023. — 46 с. — Неопубликованный ресурс. — URL: <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Download/MObject/14334>. — Режим доступа: ЭБС УлГУ. — Текст : электронный.

Согласовано:

Ильина Библиотекарь, Голосова М. И., МГ

Ф.И.О.

Подпись

Дата

2022

### б) Программное обеспечение:

- 1.«1С: Предприятие 8»;
2. Statistica Academic for Windows\$
3. Windows;Office\$
4. МойОфис Стандартный;
5. Антиплагиат.ВУЗ

### в) Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

**в) Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы**

**1. Электронно-библиотечные системы:**

1.1. Цифровой образовательный ресурс IPRsmart : электронно-библиотечная система : сайт / ООО Компания «Ай Пи Ар Медиа». - Саратов, [2022]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru>. - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.2. Образовательная платформа ЮРАЙТ : образовательный ресурс, электронная библиотека : сайт / ООО Электронное издательство ЮРАЙТ. - Москва, [2022]. - URL: <https://urait.ru>. - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.3. База данных «Электронная библиотека технического ВУЗа (ЭБС «Консультант студента») : электронно-библиотечная система : сайт / ООО Политехресурс. - Москва, [2022]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>. - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.4. ЭБС Лань : электронно-библиотечная система : сайт / ООО ЭБС Лань. - Санкт-Петербург, [2022]. - URL: <https://e.lanbook.com>. - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.5. ЭБС Znanium.com : электронно-библиотечная система : сайт / ООО Знаниум. - Москва, [2022]. - URL: <http://znanium.com>. - Режим доступа : для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

**2. КонсультантПлюс** [Электронный ресурс]: справочная правовая система. /ООО «Консультант Плюс» - Электрон. дан. - Москва : КонсультантПлюс, [2022].

**3. Базы данных периодических изданий:**

3.1. База данных периодических изданий EastView : электронные журналы / ООО ИВИС. - Москва, [2022]. - URL: <https://dlib.eastview.com/browse/udb/12>. - Режим доступа : для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

3.2. eLIBRARY.RU: научная электронная библиотека : сайт / ООО Научная Электронная Библиотека. - Москва, [2022]. - URL: <http://elibrary.ru>. - Режим доступа : для авториз. пользователей. - Текст : электронный

3.3. Электронная библиотека «Издательского дома «Гребенников» (Grebinnikon) : электронная библиотека / ООО ИД Гребенников. - Москва, [2022]. - URL: <https://id2.action-media.ru/Personal/Products>. - Режим доступа : для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

**4. Федеральная государственная информационная система «Национальная электронная библиотека»** : электронная библиотека : сайт / ФГБУ РГБ. - Москва, [2022]. - URL: <https://нэб.рф>. - Режим доступа : для пользователей научной библиотеки. - Текст : электронный.

**5. SMART Imagebase** : научно-информационная база данных EBSCO // EBSCOhost : [портал]. - URL: <https://ebSCO.smartimagebase.com/?TOKEN=EBSCO-1a2f8c55aa76d8229047223a7d6dc9c&custid=s6895741>. - Режим доступа : для авториз. пользователей. - Изображение : электронные.

**6. Федеральные информационно-образовательные порталы:**

6.1. Единое окно доступа к образовательным ресурсам : федеральный портал . - URL: <http://window.edu.ru/>. - Текст : электронный.

6.2. Российское образование : федеральный портал / учредитель ФГАУ «ФИЦТО». - URL: <http://www.edu.ru>. - Текст : электронный.

**7. Образовательные ресурсы УлГУ:**

7.1. Электронная библиотечная система УлГУ : модуль «Электронная библиотека» АБИС Мега-ПРО / ООО «Дата Экспресс». - URL: <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Web>. - Режим доступа : для пользователей научной библиотеки. - Текст : электронный.

СОГЛАСОВАНО:

*зам. нач. УИТ*      *Ключков В.В.*      *[Подпись]*      *03.06.2022г.*  
 Должность сотрудника УИТ      ФИО      подпись      дата

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

## 12. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:

Аудитории для проведения лекций и семинарских занятий, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, групповых и индивидуальных консультаций.

Аудитории укомплектованы специализированной мебелью, учебной доской. Аудитории для проведения лекций оборудованы мультимедийным оборудованием для предоставления информации большой аудитории. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде, электронно-библиотечной системе.

## 13. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

– для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

– для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

– для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

В случае необходимости использования в учебном процессе частично/исключительно дистанционных образовательных технологий, организация работы ППС с обучающимися с ОВЗ и инвалидами предусматривается в электронной информационно-образовательной среде с учетом их индивидуальных психофизических особенностей

Разработчик

Подпись




д.э.н., проф.

должность

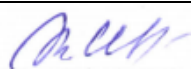

Т.Ю.Иванова

ФИО

15.06.22

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		


### ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Содержание изменения или ссылка на прилагаемый текст изменения	ФИО заведующего кафедрой, реализующей дисциплину/выпускающей кафедрой	Подпись	Дата
1	Внесение изменений в п.п. а) Список рекомендуемой литературы п. 11 «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» с оформлением приложения 1	Иванова Т.Ю.		07.06.2023
2	Внесение изменений в п.п. в) Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы п. 11 «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» с оформлением приложения 2	Иванова Т.Ю.		07.06.2023



Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

Приложение 1

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа по дисциплине		

## 11. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### а) Список рекомендуемой литературы

#### а) основная литература:

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511071>.
2. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511332>.

#### б) дополнительная литература:

3. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519591>.
4. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511106>.
5. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511885>.

#### в) учебно-методическая литература:

1. Куклев С. Е. Управление изменениями: электронный учебный курс / Куклев Сергей Евгеньевич. — Ульяновск: УлГУ, 2017. — URL: <https://portal.ulsu.ru/course/view.php?id=94464>. — Режим доступа: Портал ЭИОС УлГУ. — Текст: электронный.
2. Иванова Т. Ю. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов по дисциплине профессионального электива «Управление изменениями» 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) / Т. Ю. Иванова, Е. В. Муравьева; Ульян. гос. ун-т, Ин-т экономики и бизнеса. — 2022. — 46 с. — Неопубликованный ресурс. — URL: <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Download/MObject/14458>. — Режим доступа: ЭБС УлГУ. — Текст: электронный.

Согласовано:

Главный библиотекарь / Голосова М.Н. / 2023  
 Должность сотрудника научной библиотеки      ФИО      подпись      дата

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

## Приложение 2

### в) Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы

#### 1. Электронно-библиотечные системы:

1.1. Цифровой образовательный ресурс IPRsmart : электронно-библиотечная система : сайт / ООО Компания «Ай Пи Ар Медиа». - Саратов, [2023]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.2. Образовательная платформа ЮРАЙТ : образовательный ресурс, электронная библиотека : сайт / ООО Электронное издательство «ЮРАЙТ». – Москва, [2023]. - URL: <https://ugait.ru>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.3. База данных «Электронная библиотека технического ВУЗа (ЭБС «Консультант студента») : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «Политехресурс». – Москва, [2023]. – URL: <https://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mh4x>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

1.4. ЭБС Лань : электронно-библиотечная система : сайт / ООО ЭБС «Лань». – Санкт-Петербург, [2023]. – URL: <https://e.lanbook.com>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

1.5. ЭБС Znanium.com : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «Знаниум». - Москва, [2023]. - URL: <http://znanium.com>. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

2. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: справочная правовая система. / ООО «Консультант Плюс» - Электрон. дан. - Москва : КонсультантПлюс, [2023].

#### 3. Базы данных периодических изданий:

3.1. eLIBRARY.RU: научная электронная библиотека : сайт / ООО «Научная Электронная Библиотека». – Москва, [2023]. – URL: <http://elibrary.ru>. – Режим доступа : для авториз. пользователей. – Текст : электронный

3.2. Электронная библиотека «Издательского дома «Гребенников» (Grebinnikon) : электронная библиотека / ООО ИД «Гребенников». – Москва, [2023]. – URL: <https://id2.action-media.ru/Personal/Products>. – Режим доступа : для авториз. пользователей. – Текст : электронный.

4. Федеральная государственная информационная система «Национальная электронная библиотека» : электронная библиотека : сайт / ФГБУ РГБ. – Москва, [2023]. – URL: <https://нэб.рф>. – Режим доступа : для пользователей научной библиотеки. – Текст : электронный.

5. Российское образование : федеральный портал / учредитель ФГАУ «ФИЦТО». – URL: <http://www.edu.ru>. – Текст : электронный.



6. Электронная библиотечная система УлГУ : модуль «Электронная библиотека» АБИС Мега-ПРО / ООО «Дата Экспресс». – URL: <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Web>. – Режим доступа : для пользователей научной библиотеки. – Текст : электронный.


СОГЛАСОВАНО:

Ильинский Вадим                      Ильинский Юль                      Ильинский                      01.06.2023  
Должность сотрудника УИТиТ                      ФИО                      подпись                      дата

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

### ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Содержание изменения или ссылка на прилагаемый текст изменения	ФИО заведующего кафедрой, реализующей дисциплину/выпускающей кафедрой	Подпись	Дата
1	Внесение изменений в п.п. а) Список рекомендуемой литературы п. 11 «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» с оформлением приложения 1	Иванова Т.Ю.		21.05.2024
2	Внесение изменений в п.п. в) Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы п. 11 «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» с оформлением приложения 2	Иванова Т.Ю.		21.05.2024

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

Приложение 1

## 11.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### а) Список рекомендуемой литературы

#### а) основная литература:

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536064>

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536384>.

#### б) дополнительная литература:

3. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543860>.

4. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536103>.


5. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536898>.

#### в) учебно-методическая литература:

1. Куклев Сергей Евгеньевич. Управление изменениями : электронный учебный курс / Куклев Сергей Евгеньевич. - Ульяновск: УлГУ, 2017. - URL: <https://portal.ulsu.ru/course/view.php?id=94464>. - Режим доступа: Портал ЭИОС УлГУ. - Текст : электронный.

2. Иванова Т. Ю. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов по дисциплине профессионального электива «Управление изменениями» 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) / Т. Ю. Иванова, Е. В. Муравьева; Ульян. гос. ун-т, Ин-т экономики и бизнеса. - 2022. - 46 с. - Неопубликованный ресурс. - URL: <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Download/MObject/14458>. - Режим доступа: ЭБС УлГУ. - Текст : электронный.

Согласовано:

Главный библиотекарь / Голосова М.Н. /  / 20.05.2024 г.  
Должность сотрудника научной библиотеки ФИО подпись дата

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

## Приложение 2

### б) Программное обеспечение –

- Операционная система Windows;
- Пакет офисных программ Microsoft Office.

### в) Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы

#### 1. Электронно-библиотечные системы:

1.1. Цифровой образовательный ресурс IPRsmart : электронно-библиотечная система : сайт / ООО Компания «Ай Пи Ар Медиа». - Саратов, [2024]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.2. Образовательная платформа ЮРАЙТ : образовательный ресурс, электронная библиотека : сайт / ООО Электронное издательство «ЮРАЙТ». – Москва, [2024]. - URL: <https://urait.ru>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.3. База данных «Электронная библиотека технического ВУЗа (ЭБС «Консультант студента») : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «Политехресурс». – Москва, [2024]. – URL: <https://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

1.4. ЭБС Лань : электронно-библиотечная система : сайт / ООО ЭБС «Лань». – Санкт-Петербург, [2024]. – URL: <https://e.lanbook.com>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

1.5. ЭБС Znanium.com : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «Знаниум». - Москва, [2024]. - URL: <http://znanium.com>. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

2. **КонсультантПлюс** [Электронный ресурс]: справочная правовая система. / ООО «Консультант Плюс» - Электрон. дан. - Москва : КонсультантПлюс, [2024].

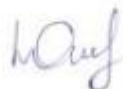
3. **eLIBRARY.RU**: научная электронная библиотека : сайт / ООО «Научная Электронная Библиотека». – Москва, [2024]. – URL: <http://elibrary.ru>. – Режим доступа : для авториз. пользователей. – Текст : электронный

4. **Федеральная государственная информационная система «Национальная электронная библиотека»** : электронная библиотека : сайт / ФГБУ РГБ. – Москва, [2024]. – URL: <https://нэб.рф>. – Режим доступа : для пользователей научной библиотеки. – Текст : электронный.

5. **Российское образование** : федеральный портал / учредитель ФГАУ «ФИЦТО». – URL: <http://www.edu.ru>. – Текст : электронный.

6. **Электронная библиотечная система УлГУ** : модуль «Электронная библиотека» АБИС Мега-ПРО / ООО «Дата Экспресс». – URL: <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Web>. – Режим доступа : для пользователей научной библиотеки. – Текст : электронный.

Инженер ведущий




Щуренко Ю.В.

20.05.2024

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

### ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Содержание изменения или ссылка на прилагаемый текст изменения	ФИО заведующего кафедрой, реализующей дисциплину/ выпускающей кафедрой	Подпись	Дата
1	Внесение изменений в п. 2 «Место дисциплины в структуре ОПОП» с оформлением приложения 1	Иванова Т.Ю.		30.08.2024

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

## Приложение 1

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП:

Б1.В.13 «Профессиональный электив. Управление изменениями» является дисциплиной, относящейся к профессиональному элективу и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений. Данная дисциплина позволяет сформировать у студентов современное, систематизированное и целостное представление о деятельности конкурентов, ее анализе и применении результатов при разработке стратегии.

До изучения данной дисциплины студент должен освоить содержание предшествующих дисциплин (практик) с формированием компетенции ПК-7; ПК-8 (или ее части): Риск-менеджмент, Профессиональный электив. Бюджетирование и управление затратами.

Дисциплина «Профессиональный электив. Управление изменениями» является предшествующей для таких дисциплин как: преддипломная практика