МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

АЗОВО-ЧЕРНОМОРСКИЙ ИНЖЕНЕРНЫЙ ИНСТИТУТ – ФИЛИАЛ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» В Г. ЗЕРНОГРАДЕ

УТВЕРЖДАЮ
Директор

ГЛОБИН АНДРЕЙ НИКОЛАЕВИЧ
Подписано цифровой подписью: ГЛОБИН АНДРЕЙ НИКОЛАЕВИЧ
Дата: 2026.03.31 11:56:38 +03'00'

А.Н. Глобин

«31» марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины Б1.О.11 «Управление организационными изменениями»

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность «Стратегический менеджмент»

Факультет «Экономика и управление территориями»

Кафедра «Экономика и управление»

Форма обучения очная, заочная

Квалификация выпускника – магистр

Зерноград - 2026

При разработке рабочей программы учебной дисциплины в основу положены:

1. ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утверждённый Министерством науки и высшего образования Российской Федерации от «12» августа 2020 г. Приказ № 952.

2. Учебный план направленности «Стратегический менеджмент» (год начала подготовки – 2025) одобрен Ученым советом Азово-Черноморского инженерного института ФГБОУ ВО Донской ГАУ.

Протокол № 6 от « 19 » февраля 2025 г.

Изменения приняты Учёным советом Азово-Черноморского инженерного института ФГБОУ ВО Донской ГАУ.
Протокол № 6 от « 12 » февраля 2026 г.

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление организационными изменениями» одобрена на заседании кафедры «Экономика и управление».

Протокол № 7 от «19» марта 2026 г.

Заведующий кафедрой
канд. техн. наук, доцент _____А.Ф. Рева

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление организационными изменениями» рекомендована к использованию в учебном процессе на заседании методической комиссии по направлениям подготовки 38.03.02 и 38.04.02 «Менеджмент».

Протокол № 5 от «30» марта 2026 г.

Председатель методической комиссии
канд. техн. наук, доцент _____ И.В. Украинцева

Разработчик(и):
канд. экон наук, доцент _____ Н.Н. Волохов

СОДЕРЖАНИЕ

1. Вводная часть……... 4
1.1 Цели и задачи освоения дисциплины……..... 4
1.2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО……..... 4
1.3 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций 5
2. Основная часть……..... 7
2.1 Объем учебной дисциплины и виды учебной работы……..... 7
2.2 Содержание учебной дисциплины……..... 8
2.2.1 Разделы учебной дисциплины, виды учебной деятельности и формы контроля.. 9
2.2.2 Практические занятия …….. 10
2.3 Самостоятельная работа студента…….. 12
3. Образовательные технологии……. 13
3.1 Интерактивные образовательные технологии……... 14
4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и результатов освоения учебной дисциплины……... 15
4.1 Виды контроля и аттестации, формы оценочных средств…… 15
4.2 Примерные темы курсовых работ……. 16
4.3 Примерные темы рефератов 17
4.4 Тесты промежуточного контроля 17
4.5 Технические средства контроля 21
4.6 Список итоговых вопросов к зачету…… 25
5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины ……. 26
5.1 Основная литература…… 26
5.2 Дополнительная литература…… 27
5.3 Профессиональные базы данных, информационные справочные системы и Интернет-ресурсы ……. 28
5.4 Программное обеспечение учебного процесса ……. 28
5.5 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся ……..…… 29
6. Материально-техническое обеспечение дисциплины…..…..…..... 30
7. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины... 31
Приложение 1 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации
Приложение 2 Лист переутверждения рабочей программы дисциплины

1. ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

1.1. Цели освоения дисциплины: приобретение знаний, необходимых для того, чтобы идентифицировать организационные проблемы, требующие проведения изменений; планировать изменения на индивидуальном, групповом и организационном уровне; проектировать наиболее эффективную стратегию осуществления изменений; организовывать систему контроля осуществления изменений; проводить профессиональный анализ целей, задач, условий проведения изменений;

Задачи освоения дисциплины: выявить причины необходимости организационных изменений; рассмотреть типы организационных проблем, требующих проведения изменений; определить специфику управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации; изучить основные положения системной концепции управления изменениями и организационного развития для использования системного подхода при планировании и имплементации изменений.

1.2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО:

1.2.1 Дисциплина «Управление организационными изменениями» относится к дисциплинам обязательной части.

Изучение данной дисциплины базируется на освоении студентами дисциплин «Организация исследовательской деятельности», «Современные проблемы экономической науки», «Теория организации, организационное поведение».

Освоение данной дисциплины необходимо для качественного освоения дисциплин «Стратегический менеджмент», «Управление проектами (продвинутый уровень)», «Стратегические методы управления» и написания выпускной квалификационной работы магистра.

1**.2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами:**

Изучение данной дисциплины базируется на освоении студентами дисциплин «Организация исследовательской деятельности», «Современные проблемы экономической науки».

Освоение данной дисциплины необходимо для качественного освоения дисциплин «Стратегический менеджмент», «Управление проектами (продвинутый уровень)», «Стратегические методы управления» и написания выпускной квалификационной работы магистра.

1.3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций

Изучение дисциплины направлено на формирование универсальных и общепрофессиональных компетенций, необходимых для решения задач профессиональной деятельности и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Знать: методы сбора и анализа информации, основные подходы ее систематизации для решения поставленной задачи как целостной системы на основе системного подхода
		УК-1.2 Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	Уметь: осуществлять поиск, систематизацию, критический анализ, оценку и интерпретацию информации, не основе критического анализа доступных источников информации
		УК-1.3 Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них	Владеть: навыками, необходимыми для анализа, интерпретации и критической оценки информации, разработки стратегии действий требуемой для решения поставленной задачи
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Понимает и знает особенности формирования эффективной команды	Знать
		УК-3.2 Понимает и знает особенности формирования эффективной команды	Уметь вырабатывать стратегию командной работы для достижения поставленной цели, организовывать сотрудников и руководить работой команды.
		УК-3.3 Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	Владеть навыками эффективного организатора и координатора командного взаимодействия для достижения поставленной цели.
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) эконо-	ОПК-1.1 Использует понятийный аппарат (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой	Знать понятийный аппарат, принципы, категории, закономерности экономической, организационной и управленческой теории, инновацион-

	мической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	теории, инновационные подходы при решении профессиональных задач	ных подходов на продвинутом уровне
		ОПК-1.2 Способен к выбору оптимальных методов решения профессиональных задач на основе обобщения и критического анализа практик управления	Уметь: применять методологический инструментарий для решения содержательных профессиональных задач в области экономики, обобщать и интерпретировать закономерности функционирования современной экономики на продвинутом уровне
		ОПК-1.3 Разрабатывает предложения по повышению эффективности профессиональных задач на основе инновационных подходов, используя знания экономических, организационных и управленческих теорий	Владеть: методикой и методологией повышения эффективности профессиональных задач на основе инновационных подходов, используя знания экономических, организационных и управленческих теорий
ОПК-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Осуществляет сбор данных для решения управленческих и исследовательских задач, применяя современные техники и методики	Знать техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа
		ОПК-2.2 Владеет продвинутыми методами обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	Уметь применять методы стратегического анализа при решении профессиональных, управленческих и исследовательских задач
		ОПК-2.3 Применяет интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач	Владеть методами применения интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач.

2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ
2.1. ОБЪЕМ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид работы		**Всего часов/ зач. единиц**	**Семестр**
			№2
Аудиторные занятия (всего)		**18**	**18**
В том числе:			
Лекции (Л)		**6**	**6**
Практические занятия (ПЗ)		**12**	**12**
Самостоятельная работа студента (СРС) (всего)		**90**	**90**
в том числе:			
Самоподготовка: проработка конспектов лекций, учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям (семинарам)		**60**	**60**
Курсовая работа		**0**	**0**
Подготовка реферата		**10**	**10**
Решение учебных задач		**20**	**20**
СРС в период промежуточной аттестации			
Вид промежуточной аттестации	**Зачет (З)**	**3**	**3**
	Экзамен (Э)		
ИТОГО:	**часов**	**108**	**108**
Общая трудоемкость	**зач. единиц**	**3**	**3**

По учебной дисциплине, изучаемой в течение 2 семестра, итоговой оценкой в приложении к диплому указывается – зачёт

Заочная форма обучения

Вид работы		**Всего часов/ зач. единиц**	**Семестр**
			№ 2
Аудиторные занятия (всего)		6	6
В том числе:			
Лекции (Л)		2	2
Практические занятия (ПЗ)		4	4
Лабораторные работы (ЛР)			
Самостоятельная работа студента (СРС) (всего)		98	98
в том числе			
Курсовая работа		–	–
Реферат		–	–
Самоподготовка: проработка конспектов лекций, учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям, текущему контролю		98	98
СРС в период промежуточной аттестации		4	4
Вид промежуточной аттестации	Зачет (З)	**3**	**3**
	Экзамен (Э)	**-**	**-**
ИТОГО:		**108**	**108**
Общая трудоемкость	часов		
	зач. единиц	**3**	**3**

По учебной дисциплине, изучаемой в течение 1 семестра, итоговой оценкой в приложении к диплому указывается – зачёт

2.2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание разделов учебной дисциплины

№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Содержание раздела в дидактических единицах	Коды индикаторов достижения компетенций
1	2	3	4
2	**Модуль 1 Теория организационных изменений**	**1.1 Необходимость организационных изменений** Необходимость изменений под воздействием факторов внешней среды Влияние факторов внутренней среды на принятие решений об изменениях. Мониторинг организационной среды. **Изменения и жизненный цикл организации.** Механистическая и органическая концепции изменений. Анализ организационных ресурсов. Анализ цепочки создания ценности. GAP-анализ	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
2	**Модуль 2 Системная технология организационных изменений**	**2.1 Диагностика жестких и мягких проблем организации.** Факторы, препятствующие изменениям, и их преодоление. Сопротивление изменениям и его преодоление. Технологии преодоления сопротивления изменениям. Управление межгрупповыми связями. **Системная технология изменений.** Системная концепция изменений. Фазы системной технологии изменений. Диагностика организационных проблем. Проектирование стратегии изменений. Осуществление изменений.	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
		2.2 Изменения организационной структуры Содержание, уровни и функции организационной культуры. Источники формирования организационной культуры. **Стратегии осуществления изменений.** Условия успешного осуществления изменений. Классификация стратегий осуществления изменений. Стратегический континуум. **Диагностика структурных проблем.** Типы организационных структур. Осуществление реструктуризации. Организационная парадигма и ее изменения. Организационное развитие как средство изменения организационной парадигмы.	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3

2.2.1. Разделы учебной дисциплины, виды учебной деятельности и формы контроля

Общая трудоемкость дисциплины составляет ____4 _____ зачетные единиц _____144_____часа.

Очная форма обучения

№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу студентов (в часах)					Формы текущего контроля успеваемости (*по неделям семестра)*
		Л	ЛР	ПЗ	СРС	всего	
2	**Модуль 1 Теория организационных изменений**	2		4	50	56	УО-1, ПР-1, ТС-2, ПР-4
2	**Модуль 2 Системная технология организационных изменений**	4		8	40	52	УО-1, ПР-1, ТС-2, ПР-4
2	Зачёт						УО-2
	ИТОГО:	6		12	90	108	

Примечание. УО-1 – устный опрос (собеседование); ПР-1 –письменная работа (тесты); ПР-4 – письменная работа (реферат); ТС-2 – технические средства контроля (решение учебных задач); УО-2–зачёт с оценкой;

Заочная форма обучения

№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу студентов (в часах)					Формы текущего контроля успеваемости (*по неделям семестра)*
		Л	ЛР	ПЗ	СРС	всего	
2	**Модуль 1 Теория организационных изменений**	-		2	50	52	УО-1, ТС-2,
2	**Модуль 2 Системная технология изменений**	2		2	48	52	УО-1, ТС-2,
2	Зачёт					4	УО-2
	ИТОГО:	2		4	98	108	

Примечание. УО-1 – устный опрос (собеседование); ТС-2 – технические средства контроля (решение учебных задач); УО-2–зачёт с оценкой;

2.2.2. Практические занятия
Очная форма обучения

№ п\п	№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Наименование практических занятий	Всего часов
1	2	3	4	
1	2	**Модуль 1 Теория организационных изменений**	**Практическое занятие 1.1 Необходимость организационных изменений** 1. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней среды 2. Влияние факторов внутренней среды на принятие решений об изменениях. 3. Мониторинг организационной среды.	2
2	2		**Практическое занятие 1.2 Изменения и жизненный цикл организации.** 1. Механистическая и органическая концепции изменений. 2. Концепция эквифинальности изменений. 3. Анализ организационных ресурсов. 4. Анализ цепочки создания ценности. GAP-анализ	2
3	2	**Модуль 2 Системная технология организационных изменений**	**Практическое занятие 2.1 Диагностика жестких и мягких проблем организации.** 1. Факторы, препятствующие изменениям, и их преодоление. 2. Сопротивление изменениям и его преодоление. 3. Технологии преодоления сопротивления изменениям. 4. Управление межгрупповыми связями.	2
4	2		**Практическое занятие 2.2 Системная технология изменений.** 1. Системная концепция изменений. 2. Фазы системной технологии изменений. Диагностика организационных проблем. 3. Проектирование стратегии изменений. Осуществление изменений.	2
5	2		**Практическое занятие 2.3 Изменения организационной структуры** 1. Содержание, уровни и функции организационной культуры. 2. Источники формирования организационной культуры. **Стратегии осуществления изменений.** 1. Условия успешного осуществления изменений. 2. Классификация стратегий осуществления изменений. 3. Стратегический континуум.	2
6	2		**Практическое занятие 2.4** **Диагностика структурных проблем.** 1. Типы организационных структур. 2. Осуществление реструктуризации. 3. Организационная парадигма и ее изменения. 4. Организационное развитие как средство изменения организационной парадигмы.	2
		ИТОГО		12

Заочная форма обучения

№ п\п	№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Наименование практических занятий	Всего часов
1	2	3	4	
1	2	**Модуль 1 Теория организационных изменений**	**Практическое занятие 1.1 Необходимость организационных изменений** 1. Необходимость изменений под воздействием факторов внешней среды 2. Влияние факторов внутренней среды на принятие решений об изменениях. 3. Мониторинг организационной среды. **Изменения и жизненный цикл организации.** 4. Механистическая и органическая концепции изменений. 5. Концепция эквифинальности изменений. 6. Анализ организационных ресурсов. 7. Анализ цепочки создания ценности. GAP-анализ	2
2	2	**Модуль 2 Системная технология организационных изменений**	**Практическое занятие 2.1 Диагностика жестких и мягких проблем организации.** 1. Факторы, препятствующие изменениям, и их преодоление. 2. Сопротивление изменениям и его преодоление. 3. Технологии преодоления сопротивления изменениям. 4. Управление межгрупповыми связями. 5. Системная концепция изменений. 6. Фазы системной технологии изменений. Диагностика организационных проблем. 7. Проектирование стратегии изменений. Осуществление изменений. 8. Содержание, уровни и функции организационной культуры. 9. Источники формирования организационной культуры.	2
		ИТОГО		4

2.3. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТА

Виды СРС

Очная форма обучения

№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4
2	**Модуль 1 Теория организационных изменений**	Самоподготовка: проработка конспектов лекций, учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям	40
		Решение учебных задач	10
2	**Модуль 2 Системная технология организационных изменений**	Самоподготовка: проработка конспектов лекций, учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям	20
		Подготовка реферата	10
		Решение учебных задач	10
ИТОГО:			90

Заочная форма обучения

№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4
2	**Модуль 1 Теория организационных изменений**	Самоподготовка: проработка конспектов лекций, учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям	40
		Решение учебных задач	10
2	**Модуль 2 Системная технология организационных изменений**	Самоподготовка: проработка конспектов лекций, учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям	20
		Подготовка реферата	10
		Решение учебных задач	18
ИТОГО:			98

3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Очная форма обучения

№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Виды учебной работы	Образовательные технологии	Особенности проведения занятий (индивидуальные/ групповые)
1	2	3	4	5
2	**Модуль 1 Теория организационных изменений**	Лекция № 1.1	Проблемная лекция	Групповые
		Практические занятия № 1.1, 1.2,	Решение практико-ориентированных задач, классические дискуссии.	Групповые
2	**Модуль 2 Системная технология организационных изменений**	Лекция № 2.1, 2.2,	Проблемная лекция	Групповые
		Практические занятия 2.1, 2.2, 2.3, 2.4	Решение практико-ориентированных задач, классические дискуссии.	Групповые

Занятия в интерактивной форме в объеме: лекции – 4 часа.

Заочная форма обучения

№ семестра	Наименование раздела учебной дисциплины	Виды учебной работы	Образовательные технологии	Особенности проведения занятий (индивидуальные/ групповые)
1	2	3	4	5
2	**Модуль 1 Теория организационных изменений**		Проблемная лекция	Групповые
		Практические занятия № 1.1,	Решение практико-ориентированных задач, классические дискуссии.	Групповые
2	**Модуль 2 Системная технология организационных изменений**	Лекция № 2.1	Проблемная лекция	Групповые
		Практические занятия 2.1,	Решение практико-ориентированных задач, классические дискуссии.	Групповые

Занятия в интерактивной форме в объеме: лекции – 2 часа.

3.1. Интерактивные образовательные технологии

В исключительных случаях применяется электронное обучение и дистанционные образовательные технологии (ЭО и ДОТ), включая проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации. Реализация программы дисциплины с использованием ЭО и ДОТ осуществляется по усмотрению ведущего преподавателя с учетом технических возможностей обучающихся с использованием программных средств, обеспечивающих применение элементов ЭО и ДОТ в Институте, путем синхронного и асинхронного взаимодействия, к которым могут относиться:

- электронная информационно-образовательная среда Института;
- групповая голосовая конференция в мессенджерах (Яндекс.Мессенджер, VK Teams);
- групповой чат в мессенджерах Яндекс.Мессенджер, социальной сети ВКонтакте;
- онлайн видеоконференция в Яндекс.Телемост;
- видеозаписи лекций педагогических работников Института, размещённые на различных видеохостингах (например, на каналах преподавателей) и/или облачных хранилищах (например, Яндекс.Диск).

4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1.Виды контроля и аттестации, формы оценочных средств
Очная форма обучения

№ семестра	Виды контроля и аттестации (ВК, Тат, ПрАт*)	Коды индикаторов достижения компетенций	Наименование раздела учебной дисциплины (модуля)	Оценочные средства		
				Форма	Количество вопросов и заданий	Кол-во независимых вариантов
2	Тат-1	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3	**Модуль 1 Теория организационных изменений**	УО-1	10	-
				ПР-1	14	1
				ПР-4	12	1
				ТС-2	2	1
2	Тат-2	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3	**Модуль 2 Системная технология организационных изменений**	УО-1	10	1
				ПР-1	14	1
				ТС-2	2	1
2	ПрАт		Зачет	УО-2	30	-

* ВК – входной контроль, Тат – текущая аттестация, ПрАт – промежуточная аттестация

Заочная форма обучения

№ семестра	Виды контроля и аттестации (ВК, Тат, ПрАт*)	Коды индикаторов достижения компетенций	Наименование раздела учебной дисциплины	Оценочные средства		
				Форма	Количество вопросов и заданий	Кол-во независимых вариантов
2	Тат-1	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3	**Модуль 1 Теория организационных изменений**	УО-1	10	-
				ТС-2	2	1
2	Тат-2	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3	**Модуль 2 Системная технология организационных изменений**	УО-1	10	1
				ТС-2	2	1
1	ПрАт		**Зачет**	УО-2	30	-

* ВК – входной контроль, Тат – текущая аттестация, ПрАт – промежуточная аттестация

4.2. ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) НЕ ПРЕДУСМОТРЕНЫ

4.3. ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ (ПР-4)

1. Понятие и содержание организационных изменений.
2. Виды моделей организационных изменений.
3. Модель изменений К. Левина
4. Модель управления изменениями Л. Грейнера
5. Теория Е и теория О организационных изменений
6. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
7. Модель «кривой перемен» Дж. Дак
8. Управление изменениями и стратегический менеджмент.
9. Основные стратегии организационных изменений.
10. Использование модели «переходного периода».
11. Использование модели «постепенного наращивания».
12. Модель «EASIER».

4.4. ТЕСТЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ (ПР-1)

Вариант 1

1. Изменения

1) обязательно происходят во всех организациях без исключения
2) стали проводится в организациях только в конце 20 века
3) должны происходить только в кризисных организациях
4) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2. Типология видов организационных изменений

1) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
2) имеет практическое и теоретическое значение
3) представляет интерес для студентов
4) представляет интерес для ученых

3. Цель изменений

1) сократить персонал
2) устранить недостатки во внутренней среде организации
3) изменить выпускаемые продукты и структуру
4) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации,
5) адаптировать организацию к изменению внешней среды

4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

1) низкий профессионализм персонала
2) внешние и внутренние
3) внешние, внутренние, психологические
4) логические, социологические, психологические

5. Основные уровни организационных изменений

1) индивидуальный, групповой, системный
2) внешний и внутренний
3) логический, социологический, психологический
4) закрытый и открытый

6. Правила (принципы) проведения изменений

1) обоснованы специалистами по управлению изменениями
2) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
3) организация формулирует самостоятельно
4) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

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

1) Коттером
2) Грейнером

3) Мильнером
4) Левином

8. Модель Кемерон и Грина

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

9. Знание моделей процесса организационных изменений

1) представляет интерес для ученых
2) не имеет смысла при планировании изменений
3) представляет интерес для студентов
4) имеет практическое и теоретическое значение

10 Модели процесса организационных изменений

1) противоречат друг другу
2) должны одновременно использоваться при проведении изменений
3) могут иметь разное количество этапов

10. Модель Коттера

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

11. Модель процесса организационных изменений

1) набор математических формул
2) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
3) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
4) в практике управления изменениями не используется

12. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

1) невозможно воспользоваться тестами
2) можно воспользоваться различными тестами

13. «Алмаз» Левитта

1) описывает основные этапы проведения изменений
2) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
3) описывает текущее состояние и основные направления изменений
4) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

14. Для проведения изменений в организации требуется

1) желание руководства
2) наличие проблем
3) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
4) отсутствие сопротивления изменениям
5) анализ производственной деятельности
6) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
7) анализ кадрового состава
8) анализ финансового состояния

Вариант 2

15. Модель Надлера — Ташмена

1) описывает текущее состояние и основные направления изменений
2) описывает основные этапы проведения изменений
3) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
4) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

16. Модель К.Левина «Анализ поля сил»

1) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
2) описывает текущее состояние и основные направления изменений
3) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
4) описывает основные этапы проведения изменений

17. Команда проекта организационных изменений подбирается по

1) личностным характеристикам
2) профессиональным признакам
3) профессиональным и личностным характеристикам

18. Агент изменений — это

1) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
2) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
3) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
4) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

19. Команда проекта изменений в организации

1) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
2) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
3) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
4) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

20. Подвергаемый изменению — это

1) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
2) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

21. В команду проекта организационных изменений

1) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
2) могут входить только специалисты предприятия
3) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

22. Проводник изменений — это

1) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
2) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

23. Основные формы сопротивления изменениям

1) слухи, утаивание информации
2) открытая, закрытая
3) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
4) забастовки, увольнения, неподчинение

24. Классификация причин сопротивления изменениям

1) представляет интерес для студентов
2) имеет практическое и теоретическое значение
3) не имеет смысла при планировании изменений
4) представляет интерес для ученых

25. Основные методы снижения сопротивления изменениям

1) материальное и моральное стимулирование
2) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
3) издание приказов, распоряжений
4) увольнение, понижение по должности

26. Основные уровни сопротивления изменениям

1) высший, средний, низовой
2) сильный, слабый
3) явный, неявный
4) индивидуальный, групповой, системный

27. Сопротивление изменениям

вызывается субъективными причинами

1) свойственно консерваторам и колеблющимся
2) результат плохого менеджмента
3) всегда сопутствует любым изменениям
4) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

28. Основные виды сопротивления изменениям

1) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
2) индивидуальное, групповое, системное
3) открытое и закрытое
4) логическое, социологическое, психологическое

4.5 Технические средства контроля

Задание 1. Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината. 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 больший 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. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо завышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить, как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы к кейс-ситуации:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить, как эффективный?

4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5. 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?

6. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

Задание 2.

Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причиныих возникновения (табл. 1).

Таблица 1 - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Задание 3. Кейс-ситуация.

Акио Морита (1921–1999) – один из самых известных японских бизнесменов новейшей истории, стоявший у истоков корпорации «Сони» и долгое время ею руководивший. Акио Морита родился в 1921 г. в районе г. Нагоя в семье, традиционно занимавшейся изготовлением сакэ. Был миллионером с рождения и рос в роскошном дворце с теннисными кортами, слугами и всем тем, что могут дать человеку власть и деньги. В 1944 г. окончил Императорский университет в г. Осака по специальности «Физика» и военные курсы ВМС, после чего служил в исследовательском центре ВМС в г. Иокосука. Там Морита познакомился с Ибукой Масару, также бывшим инженером-физиком, владевшим к тому же небольшой фабрикой электрооборудования.

После окончания войны Морита и Ибука открыли в Токио небольшую собственную компанию «Токио цусин кэнкюдзё», преобразованную в 1946 г. в «Токио цусин когё», которая и стала прообразом будущей корпорации «Сони». Фирма Мориты и Ибуки уже в 1950 г. выпустила первый японский серийный магнитофон и зарегистрировала свою торговую марку.

До самой смерти Морита Акио оставался во главе крупнейшей электронной корпорации «Сони», став идейным вдохновителем ее стратегии успеха и непосредственным автором множества перспективных инноваций. Он является также автором нескольких книг о

секретах японского менеджмента, одна из которых – «Сделано в Японии. История фирмы «Сони». Вместе с женой Морита владел 24-комнатным домом в Токио. Супругам принадлежали также теннисные клубы в Японии и США. Акио был дружен с представителями высшего общества, часто обедал с президентами, премьер-министрами и королями. Эти связи он использовал не только в бизнесе, но и для урегулирования мировых проблем, неизменно выступая глашатаем сближения Востока и Запада. Став самым успешным производителем и торговцем в мире, он сделал для японской экономики больше, чем все национальные технические компании страны, вместе взятые.

Будучи миллионером, Акио Морита раз в неделю обедал с одним из подчиненных своей многотысячной корпорации: от топ-менеджеров до простых рабочих.

Морита заставил весь мир уважать товары с клеймом «Сделано в Японии», несмотря на то, что до Второй мировой войны этот знак ассоциировался у потребителей лишь с плохим качеством. Сегодня в это трудно поверить.

Вопросы к кейс-ситуации:

1. В чем, на Ваш взгляд, заключатся причины успеха Акио Морита?
2. Каков его имидж?
3. Есть ли подобные примеры ярких героев в российских компаниях?
4. Почему, на Ваш взгляд, их не так много?

Задание 4. Кейс-ситуация. «кофейку не желаете?»

Стоит ли овчинка выделки? В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля GlobalMarketing, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики.

Сначала количество клиентов было весьма значительно, а фактическая себестоимость образовательных услуг была весьма невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что оказалось сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство фирмы приняло решение о ее перепрофилировании.

Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход – гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее дирекции обратить внимание на рынок кофе и принес некоторые данные.

Дирекция фирмы решила воспользоваться советом профессионала, а заодно применить только что полученные знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения. Данные анализа рынка. Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составила в 1992 г. в ценовом выражении около 50 млн ам. долл. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Беларусь, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье – по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург – по 10%, Центральная и Восточная Сибирь – по 15%, Юг России – 20%. Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. ам. долл. за т, растворимого – 20 тыс. ам. долл., гранулированного

– не менее 45 тыс. ам. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастает в среднем в семь раз. Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществлялся из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимо- го и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. ам. долл. за т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке

(пластиковые пакеты по 3-5 кг) – в районе 2,2 тыс. ам. долл. за т. Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. ам. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте – 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 ам. долл. За килограмм, но фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. ам. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку кофе в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. ам. долл. Прибыль – 150%. Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100-150 тыс. американских долларов.

Дополнительная информация. В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозом развития кофейного рынка стран Восточной Европы. По данным немецкой фирмы Darboven, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно было вырасти с 1 млн мешков в 1992 г. до 2,2 млн мешков в 2005 г. Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека, достигший 3,5 кг в год и сравнявшийся с западным уровнем. При этом объемы импорта кофе в отчетном году составили 1,3 млн мешков, что на 34% выше, чем в предыдущем 1992 г. Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов Darboven, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в Darboven предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего советского союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Вопросы к кейс-ситуации:

1. Насколько оправдано желание дирекции перепрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт – негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?
3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?
4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?
5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в Рос- сии?
6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы требуемого в кофейном бизнесе капитала, и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?
7. Определите, какова может быть рыночная роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

4.6 СПИСОК ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

№ во-проса	Вопросы	Коды индикаторов достижения компетенций
1.	Необходимость организационных изменений	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3,
2.	Необходимость изменений под воздействием факторов внешней среды	
3.	Влияние факторов внутренней среды на принятие решений об изменениях.	
4.	Мониторинг организационной среды.	
5.	Изменения и жизненный цикл организации.	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3,
6.	Механистическая и органическая концепции изменений.	
7.	Концепция эквифинальности изменений.	
8.	Анализ организационных ресурсов.	
9.	Анализ цепочки создания ценности. GAP-анализ	
10.	Диагностика жестких и мягких проблем организации.	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
11.	Факторы, препятствующие изменениям, и их преодоление.	
12.	Сопротивление изменениям и его преодоление.	
13.	Технологии преодоления сопротивления изменениям.	
14.	Управление межгрупповыми связями.	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
15.	Системная технология изменений.	
16.	Системная концепция изменений.	
17.	Фазы системной технологии изменений. Диагностика организационных проблем.	
18.	Проектирование стратегии изменений. Осуществление изменений.	
19.	Изменения организационной структуры	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
20.	Содержание, уровни и функции организационной культуры.	
21.	Источники формирования организационной культуры.	
22.	Стратегии осуществления изменений.	
23.	Условия успешного осуществления изменений.	
24.	Классификация стратегий осуществления изменений.	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
25.	Стратегический континуум.	
26.	Диагностика структурных проблем.	
27.	Типы организационных структур.	
28.	Осуществление реструктуризации.	
29.	Организационная парадигма и ее изменения.	
30.	Организационное развитие как средство изменения организационной парадигмы.	

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Основная литература

№ п\п	Авторы	Наименование	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Семестр	Количество экземпляров	
						В библиотеке	На кафедре
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Блинов, А.О. Дресвянников В.А	Управленческое консультирование: учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 211 с. : ил., табл. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621848 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04627-8. – Текст : электронный.	Москва : Дашков и К°, 2021	1-2	2	+	+
2	Искяндерова Т.А., Каменских Н.А., Кузнецов Д.В.	Управление инновационной деятельностью: учебник / Т.А. Искяндерова, Н.А. Каменских, Д.В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Т. А. Искяндеровой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва: Прометей, 2018. – 354 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494876 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-907003-35-4. – Текст: электронный.	Москва: Прометей, 2018.	1-2	2	+	+
3	Михненко, П. А.	Теория организации и организационное поведение : учебник : [16+] / П. А. Михненко. – Москва : Университет Синергия, 2019. – 192 с. : табл., граф., ил. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571508 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0322-4. – Текст : электронный.	Москва : Университет Синергия, 2019.	1-2	2		

5.2. Дополнительная литература

№ п\п	Авторы	Наименование	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Семестр	Количество экземпляров	
						В библиотеке	На кафедре
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Понуждаев, Э. А.	Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие : [16+] / Э.А. Понуждаев, В. П. Медведев, М. Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1455-2. – DOI 10.23681/595819. – Текст : электронный.	Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020.	1-2	2	30	
2	Терещенко П.В. , Астапчук В.А.	Модели организационных систем: учебное пособие: [16+] / П. В. Терещенко, В. А. Астапчук. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 92 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575055 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3700-1. – Тексте электронный.	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018	1-2	2	+	+
3	Джордж Д. М. Джоун Г.Р.	Организационное поведение: основы управления: учебное пособие / Д.М. Джордж, Г.Р. Джоунс ; пер. с англ. под ред. Е. А. Климова; пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 461 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684541 – Библиогр. в кн. – ISBN 5-238-00512-1. – Текст электронный.	Москва: Юнити-Дана, 2017.	1-2	2	+	+

5.3. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы и Интернет-ресурсы

1. http://www.ecsocman.edu.ru Федеральный образовательный портал – ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ – учебные материалы. –
2. https//biblioclub.ru Университетская библиотека онлайн. Электронно-библиотечная система –
3. http://www.mevriz.ru – журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Содержит материалы по теории, организации и экономике менеджмента, управлению персоналом, финансовому и отраслевому менеджменту, новым технологиям менеджмента
4. 4. http://www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент. Сайт предоставляет доступ к материалам, статьям, книгам по маркетингу и менеджменту.
5. 5. http://www.aup.ru – Административно-управленческий портал – содержит электронные материалы по вопросам экономики, финансам, менеджмента и маркетинга.
6. 6. https://e.lanbook.com – Издательство Лань. Электронно-библиотечная система
7. 7. http://elibrary.ru – Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
8. 8. http://www.gpntb.ru – База данных «ProQuest Agricultural and Environmental Science Collection»
9. 9. http://www.rfbr.ru – База данных издательства Springer Nature «Российский фонд фундаментальных исследований».
10. 10. http://www.mba-journal.ru – журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование» - специализированное научно-практическое издание.
11. 11. http://www.finansy.ru/ - Информационная справочная система: Финансы.RU

Информационные технологии

Электронная информационная образовательная среда института обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик; формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы. Предусмотрена возможность взаимодействия студентов и преподавателей посредством технологий по пересылке и получению электронных сообщений.

5.4 Программное обеспечение учебного процесса

Libre Office;
Аскон Компас 14.

5.5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

№ п\п	№ семестра	Вид самостоятельной работы	Авторы	Наименование	Год и место издания
1	7	Проработка лекций, учебной и методической литературы	Янкович Ш.А	Делопроизводство в кадровой службе: учебник [Электронный ресурс] /, –161с. – 5–238–01076–1 . http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=119021	Москва: Либроком, 2010.
2	7		Гринберг, А.С.	Документационное обеспечение управления: учебник / А.С. Гринберг, Н.Н. Горбачёв, О.А. Мухаметшина. - - 391 с. : табл., граф., ил., схемы - Библиогр.: с. 382-383. - ISBN 978-5-238-01770-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115031	Москва: Юнити-Дана, 2015.
3	7	Подготовка к реферату	Янкович Ш.А	Делопроизводство в кадровой службе: учебник [Электронный ресурс] /, –161с. – 5–238–01076–1 . http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=119021	Москва: Либроком, 2010.
4	7	Подготовка к сдаче зачёта	Янкович Ш.А	Делопроизводство в кадровой службе: учебник [Электронный ресурс] /, –161с. – 5–238–01076–1 . http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=119021	Москва: Либроком, 2010.
5	7		Гринберг, А.С.	Документационное обеспечение управления: учебник / А.С. Гринберг, Н.Н. Горбачёв, О.А. Мухаметшина. - - 391 с. : табл., граф., ил., схемы - Библиогр.: с. 382-383. - ISBN 978-5-238-01770-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115031	Москва: Юнити-Дана, 2015.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
2-367 Аудитория для лекционных, семинарских, практических занятий и консультаций. Аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации. 347740, Ростовская обл., Зерноградский район, г. Зерноград, ул. Советская, дом №28/30.	Комплект учебной мебели. Переносной комплект мультимедийного оборудования: проектор мультимедийный, экран на треноге (или настенный), Ноутбук. Доска меловая. Посадочных мест 22.
2-252 Читальный зал для самостоятельной работы 347740, Ростовская обл., Зерноградский район, г. Зерноград, ул. Советская, дом №28/30.	15 рабочих мест для самостоятельной работы, объединенные в локальную сеть с выходом в сеть Internet. Системный блок Core i3 3,06 Ггц , 2Gb, 250Gb HDD – 5 шт. Системный блок Celeron J3060 1,6 Ггц, 4 Gb, 128 Gb SSD - 10 шт. монитор Phillips 2205– 5 шт, монитор Samsung SyncMaster 923m - 10шт принтер Epson LX-1170 Посадочных мест 114.
2-170а Отдел научно-технической и социально-гуманитарной литературы, МБА для самостоятельной работы. 347740, Ростовская обл., Зерноградский район, г. Зерноград, ул. Советская, дом №28/30.	Посадочных мест 2 для самостоятельной работы, объединенных в локальную сеть с выходом в сеть Internet. Системный блок Core i3 540 3,06 Ггц , 2Gb, 250Gb HDD – 1шт. Системный блок С2,8Ггц , 512 Mb, 160Gb HDD – 1 шт., монитор Samsung 920NW– 1 шт., монитор Phillips 2205– 1 шт., принтер HP LJ 1150 МФУ Kyocera Taskalfa 180
2-170б Электронный читальный зал для самостоятельной работы 347740, Ростовская обл., Зерноградский район, г. Зерноград, ул. Советская, дом №28/30.	Посадочных мест 10 для самостоятельной работы, объединенных в локальную сеть с выходом в сеть Internet. Системный блок С2,8Ггц, 1 GB, 80 GB HDD – 1 шт. Системный блок С2,8Ггц, 512 МБ, 80 GB HDD – 9 шт. Монитор Samsung 920NW – 10 шт. Коммутатор Dlink – 1 шт. Сканер EPSON – 1 шт.
2-349а Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. 347740, Ростовская обл., Зерноградский район, г. Зерноград, ул. Советская, дом №28/30	Специализированная мебель и оборудование для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.). Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.
Реферат	Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться со структурой и оформлением реферата.
Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.