



*Филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования «Астраханский государственный  
технический университет» в Ташкентской  
области Республики Узбекистан*

## **ФАКУЛЬТЕТ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

### **УТВЕРЖДАЮ**

Заместитель исполнительного директора  
\_\_\_\_\_ Д.С. Джумонов

### **Рабочая программа дисциплины**

#### **Управление по изменениям**

Направление подготовки

**38.03.01 Экономика**

Профиль

**Экономика предприятий и организаций**

Квалификация (степень)

**Бакалавр**

Форма обучения

**очная**

Автор:

доцент, к.э.н. Тараскина Ю.В. \_\_\_\_\_

## Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	6 (3.2)		Итого	
	17			
Неделя	17			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	18	18	18	18
Практические	34	34	34	34
Итого ауд.	52	52	52	52
Контактная работа	52	52	52	52
Сам. работа	56	56	56	56
Итого	108	108	108	108

Программу составил(и):

к.э.н., доцент, Тараскина Ю.В. \_\_\_\_\_

Рецензент(ы):

к.экон.н., доцент, Лунева Т.В. \_\_\_\_\_

Рабочая программа дисциплины

**Управление по изменениям**

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954)

составлена на основании учебного плана:

38.03.01 Экономика

Профиль Экономика предприятий и организаций

утвержденного Учёным советом вуза от 21.01.2021 протокол № 5.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

**Общая экология и экономика**

Протокол от 25.08.2023 г. № 1

Зав.кафедрой Турсинбаева Г.С. \_\_\_\_\_

Председатель УМС Джумонов Д.С. \_\_\_\_\_

Протокол от 26.08.2023г. № 4

<b>1. ЦЕЛЬ(И) ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>	
1.1	Целью освоения дисциплины «Управление по изменениям» - является формирование у будущего выпускника системных знаний о закономерностях, моделях, формах и методах осуществления непрерывных плановых изменений в организации для повышения ее эффективности посредством развития способности адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений.

<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>	
Цикл (раздел) ОП:	Б1.В.
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>
2.1.1	Управление персоналом
2.1.2	Менеджмент
2.1.3	Основы управления инновациями
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>
2.2.1	Контроллинг на предприятии
2.2.2	Антикризисное управление на предприятии
2.2.3	Бизнес-планирование на предприятии

<b>3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>	
<b>ПК-3: Способен, на основе анализа факторов и условий функционирования предприятия, формировать обоснованные решения для достижения разработанных целевых показателей</b>	
<b>Знать:</b>	
Уровень 1	усвоено основное содержание, но излагается фрагментарно, не всегда последовательно, определения понятий недостаточно четкие, не используются в качестве доказательства выводы и обобщения из наблюдений, допускаются ошибки в их изложении, неточности в использовании предметной терминологии
Уровень 2	определения понятий дает неполные, допускает незначительные нарушения в последовательности изложения, небольшие неточности при использовании научных категорий, формулировки выводов
Уровень 3	четко и правильно дает определения, полно раскрывает содержание понятий, верно использует терминологию, при этом ответ самостоятельный, использованы ранее приобретенные знания
<b>Уметь:</b>	
Уровень 1	четко и правильно дает определения, полно раскрывает содержание понятий, верно использует терминологию, при этом ответ самостоятельный, использованы ранее приобретенные знания
Уровень 2	выполняет все операции, последовательность их выполнения соответствует требованиям, но действие выполняется недостаточно осознано
Уровень 3	выполняет все операции, последовательность их выполнения достаточно хорошо продумана, действие в целом осознано
<b>Владеть:</b>	
Уровень 1	владеет не всеми необходимыми навыками, имеющийся опыт фрагментарен
Уровень 2	в целом владеет необходимыми навыками и/или имеет опыт
Уровень 3	владеет всеми необходимыми навыками и/или имеет опыт

**В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен**

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
3.1.1	ПК-3.1: основы теории управления изменениями и ее отличительные черты; базовые категории и понятия, характеризующие процесс управления изменениями; методологию исследования системы и механизма управления, специфику ее применения в условиях динамично меняющейся среды; принципы и методы реализации эффективной стратегии управления изменениями; технологию и модели управления организационными изменениями
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
3.2.1	ПК-3.2: формировать изменения и устанавливать целевые показатели; организовывать процедуры управления изменениями; оценивать эффективность деятельности по управлению изменениями
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
3.3.1	ПК-3.3: принятия этических управленческих решений на индивидуальном, организационном и системном уровнях для достижения разработанных целевых показателей

<b>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>							
<b>Код за- нятия</b>	<b>Наименование разде- лов и тем /вид заня-</b>	<b>Се- местр</b>	<b>Ча- сов</b>	<b>Компе- тен-</b>	<b>Литера- тура</b>	<b>Инте- ракт.</b>	<b>Примеча- ние</b>
	<b>Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации.</b>				п. 6		
1.1	Понятие организации как системы, системные свойства организации. Теория жизненных циклов организации. /Лек/	6	2	ПК-3	п. 6		
1.2	Опрос, тест /Пр/	6	4	ПК-3	п. 6		
1.3	Подготовка к занятиям семинарского типа /Ср/	6	8	ПК-3	п. 6		
	<b>Раздел 2. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.</b>				п. 6		
2.1	Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. /Лек/	6	2	ПК-3	п. 6		
2.2	Опрос, тест Контрольная работа /Пр/	6	4	ПК-3	п. 6		
2.3	Подготовка к занятиям семинарского типа, решение задач. Подготовка к контрольной работе /Ср/	6	8	ПК-3	п. 6		

	<b>Раздел 3. Модели организационных изменений.</b>				п. 6		
3.1	Виды моделей организационных изменений. Модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. /Лек/	6	2	ПК-3	п. 6		
3.2	Опрос /Пр/	6	4	ПК-3	п. 6		
3.3	Подготовка к занятиям семинарского типа /Ср/	6	8	ПК-3	п. 6		
	<b>Раздел 4. Стратегии осуществления изменений.</b>				п. 6		
4.1	Управление изменениями и стратегический менеджмент Основные стратегии организационных изменений Использование модели «переходного периода» Использование модели «постепенного наращивания» Модель «EASIER». Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений. /Лек/	6	2	ПК-3	п. 6		
4.2	Опрос /Пр/	6	4	ПК-3	п. 6		
4.3	Подготовка к занятиям семинарского типа /Ср/	6	8	ПК-3	п. 6		
	<b>Раздел 5. Инструменты проведения организационных изменений.</b>				п. 6		
5.1	Инструменты проведения организационных изменений на основе	6	2	ПК-3	п. 6		

	процессного подхода к управлению. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркинг-проекта. Концепция «Шесть сигм». Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений. /Лек/						
5.2	Опрос /Пр/	6	4	ПК-3	п. 6		
5.3	Подготовка к занятиям семинарского типа /Ср/	6	6	ПК-3	п. 6		
	<b>Раздел 6. Реструктуризация управления компаний.</b>				п. 6		
6.1	Понятие реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации системы управления. Организационный анализ предприятий. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. /Лек/	6	2	ПК-3	п. 6		
6.2	Опрос /Пр/	6	4	ПК-3	п. 6		
6.3	Подготовка к занятиям семинарского типа /Ср/	6	6	ПК-3	п. 6		
	<b>Раздел 7. Проектирование организационных структур.</b>				п. 6		
7.1	Основные этапы проектирования организационных структур. Основные принципы создания эффективных организационных структур. Методы построения организационных структур. /Лек/	6	2	ПК-3	п. 6		
7.2	Опрос /Пр/	6	4	ПК-3	п. 6		
7.3	Подготовка к занятиям семинарского типа /Ср/	6	6	ПК-3	п. 6		

	<b>Раздел 8. Роль управленческого консультирования в проведении организационных изменений.</b>				п. 6		
8.1	Сущность понятия «управленческий консалтинг». Особенности управленческого консультирования Подходы к консультированию организаций. Методология консалтинга. Организация управленческого консультирования./Лек/	6	4	ПК-3	п. 6		
8.2	Опрос /Пр/	6	6	ПК-3	п. 6		
8.3	Подготовка к занятиям семинарского типа /Ср/	6	6	ПК-3	п. 6		
8.4	/Зачет/			ПК-3	п. 6		

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Контрольные вопросы и задания

#### 5.1.1. Контрольные вопросы к семинарским занятиям (ПК-3.1)

##### **1. Основные тенденции и закономерности развития организации.**

Понятие организации как системы, системные свойства организации. Теория жизненных циклов организации. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса.

##### **2. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.**

Отношения работников к преобразованиям. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Делегирование полномочий. Односторонние действия. Разделение полномочий

##### **3. Модели организационных изменений.**

Виды моделей организационных изменений. Модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.

##### **4. Стратегии осуществления изменений.**

Управление изменениями и стратегический менеджмент Основные стратегии организационных изменений Использование модели «переходного периода» Использование модели «постепенного наращивания» Модель «EASIER». Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений.

##### **5. Инструменты проведения организационных изменений.**

Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению. Концепция «обучающейся организации» П. Сенге. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркинг-проекта. Концепция интенсивного обучения А. А. Золотарёва — И. Я. Лернера Концепция «Шесть сигм». Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

##### **6. Реструктуризация управления компанией.**

Понятие реструктуризации. Классификация видов и методов реструктуризации. Цели управления разными типами реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации системы управления. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.



## **7. Проектирование организационных структур.**

Основные этапы проектирования организационных структур. Основные принципы создания эффективных организационных структур. Методы построения организационных структур.

## **8. Роль управленческого консультирования в проведении организационных изменений.**

Сущность понятия «управленческий консалтинг». Особенности управленческого консультирования. Подходы к консультированию организаций. Методология консалтинга. Организация управленческого консультирования.

### **5.1.2. Вопросы к промежуточной аттестации (зачет)**

Основные вопросы, выносимые для оценки сформированности компетенции ПК-3.1 следующие:

1. Основополагающие подходы к управлению изменениями. Понятие изменений.
  2. Изменения, происходящие в глобальной среде бизнеса: глобализация, информационное общество, появление принципиально новых организационных структур, изменения в структуре и качестве рабочей силы.
  3. Основные принципы создания эффективных организационных структур.
  4. Основные этапы проектирования организационных структур.
  5. Понятие реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации системы управления.
  6. Концепция организационного развития.
  7. Методы адаптации организации к внешней среде.
  8. История развития теории организационных изменений.
  9. Схема процесса организационных изменений Курта Левина.
  10. Ситуационные модели.
  11. Теория самообучающейся организации; пять умений, необходимых для создания Самообучающейся организации.
  12. Базовые принципы и правила для успешной реализации изменений в организации.
  13. Формула изменений Бекхарда и Глейчера.
  14. Организационные изменения и их классификация.
  15. Модели организации: «магический треугольник», модель «7 S», их роль в управлении изменениями.
  16. Классификация изменений.
  17. Внешние и внутренние причины изменений.
  18. Типы организационных изменений.
  19. Готовность организаций к изменениям.
  20. Проблемы, связанные с изменениями.
  21. Сущность понятия «управленческий консалтинг». Особенности управленческого консультирования.
  22. Понятие о жизненном цикле организации.
  23. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.
  24. Модели жизненного цикла организации.
  25. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
  26. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
  27. Модель организационного развития Л. Данко.
  28. Матрица «изменение — сопротивление».
  29. Методы сокращения сопротивления.
  30. Сущность мотивации. Внутренняя и внешняя мотивация.
  31. Процесс мотивации: стимулы и мотивы.
  32. Классификация групп. Виды групп.
  33. Принципы построения эффективной управленческой команды.
  34. Преимущества и сущность бенчмаркинга.
- Политика организации в отношении изменений.

Основные вопросы, выносимые для оценки сформированности компетенции ПК-3.2 следующие:

36. Уровни управления изменениями.
37. Типичные ошибки при осуществлении перемен.
38. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению
39. Сопротивление преобразованиям и мотивация к ним
40. Индивидуальные реакции на организационные перемены.
41. Причины сопротивления изменениям.
42. Этапы восприятия изменений.
43. Модели адаптации человека к организационным изменениям.
44. Стимулирующие системы в организации.
45. Виды воздействий в процессе мотивации.
46. Управление групповым поведением в процессе изменений.

Основные вопросы, выносимые для оценки сформированности компетенции ПК-3.3 следующие:

- Содержание и понятие команды в организационном поведении.
48. Формы проведения организационных изменений.
  49. Управление изменениями и эффективность.
  50. Объективные предпосылки и диагностические признаки необходимости изменений.

## **5.2. Темы письменных работ**

### **5.2.1 Примерная контрольная работа №1 (ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3)**

Часть А. Выполните тестовые задания (ПК-3.1, ПК-3.3)

1. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:
  1. развитие
  2. изменения
  3. реорганизация
  4. диверсификация
2. Внешней причиной изменений в организации может выступать:
  1. внутригрупповой конфликт
  2. изменение рыночной ситуации
  3. отсталость технологий производства и управления
  4. несоответствие организационной структуры целям управления
3. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:
  1. ужесточение конкуренции<sup>1)</sup>
  2. изменение рыночной ситуации<sup>2)</sup>
  3. отсталость технологий производства и управления<sup>3)</sup>
  4. изменение условий и стоимости привлечения ресурсов<sup>4)</sup>
4. Тип изменений, связанных с действующей в организации административной методологией, когда изменения претерпевает вся инфраструктура организации или ее часть — это изменения:
  1. внутренние
  2. эволюционные
  3. технологические
  4. структурные и системные
5. Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:
  1. демократическим стилем управления
  2. недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников

3. высоким уровнем организационной культуры
4. уровнем оплаты труда в организации
6. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:
  1. стратегия
  2. технология
  3. организационная культура
  4. организационная структура
7. Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:
  1. создание концепции будущего
  2. обеспечение командного принципа работы
  3. определение слабых мест работы, угроз и возможностей
  4. разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований
8. Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:
  1. формализацию стратегии реализации перемен
  2. формирование группы сторонников изменений
  3. определение срока и ресурсной базы для реализации изменений
  4. разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований
9. Моделирование желаемого состояния организации предполагает:
  1. построение дерева целей проекта
  2. определение направлений развития
  3. построение и анализ функциональной модели
  4. перепроектирование старых и проектирование новых бизнес процессов
10. Главной причиной изменений на этапе создания организации выступает:
  1. кризис контроля
  2. кризис лидерства и руководства
  3. кризис власти и стилей руководства
  4. кризис демократического руководства

Часть Б. Задачи для решения (ПК-3.2)

1. В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты. Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

*Ваше мнение* относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

тип конфликта;

состав конфликтующих сторон;

поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;  
методы и конкретные пути разрешения конфликта.

## *2. Трансформация организационного знания – способ обучения организации*

*Исходные данные.* Известно, что, согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: (1) социализация – из неформализованного в неформализованное; (2) экстернализация – из неформализованного в формализованное; (3) комбинация – из формализованного в формализованное; (4) интернализация – из формализованного в неформализованное.

Социализация – процесс распространения знания и создания знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая, подражая, практикуясь. Ключ к восприятию неформализованного знания – опыт).

Экстернализация – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами. Комбинация – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т. д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может порождать новое знание. Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях. Интернализация – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

*Задание.* Изучите содержание и особенности все способов создания организационного знания и приведите по 2-3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации: (1) социализация; (2) экстернализация; (3) комбинация; (4) интернализация.

### **5.2.2 Примерные тесты (ПК-3.1)**

1. Тип изменений, связанных с действующей в организации административной методологией, когда изменения претерпевает вся инфраструктура организации или ее часть — это изменения:

- а) внутренние
- б) эволюционные
- в) технологические
- г) структурные и системные

2. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:

- а) стратегия
- б) технология
- в) организационная культура
- г) организационная структура

3. Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:

- а) формализацию стратегии реализации перемен
- б) формирование группы сторонников изменений
- в) определение срока и ресурсной базы для реализации изменений разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований

4. Тип стратегии изменений, включающей документированные цели компании и систему решений их достижения:

- а) роста
- б) конкурентная
- в) корпоративная
- г) функциональная

5. Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения:

- а) реорганизация
- б) жизненный цикл
- в) стратегия изменений
- г) организационное развитие

6. Тип стратегии изменений, конкретизирующей действия отделов и служб на уровне производственных подразделений

предприятия:

- а) деловая
- б) сокращения
- в) функциональная
- г) диверсификации

7. Этап процесса формирования команды, основанный на взаимодействии членов группы посредством обмена информацией и опытом, в результате чего определяется размер группы на принципах добровольного участия:

- а) рабочая группа
- б) псевдокоманда
- в) настоящая команда
- г) потенциальная команда

8. Форма сопротивления изменениям, при которой открыто выражается и обосновывается точка зрения сотрудника:

- а) скрытая
- б) открытая
- в) групповая
- г) индивидуальная

9. Если понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:

- а) переговоры
- б) принуждение
- в) поддержку высшего менеджмента
- г) коммуникации, программы обучения

10. Инструмент управления изменениями, позволяющий проводить радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенного повышения производительности и качества, а также сокращения затрат времени:

- а) управление знаниями
- б) венчурное финансирование
- в) реинжиниринг бизнес-процессов
- г) управленческое консультирование

### 5.2.3 Типовые задачи (ПК-3.3)

**Задача 1. Почему сотрудники не хотят работать?**

*Описание ситуации*

Руководство крупной производственной компании пригласило вас в качестве консультанта для содействия в решении проблем, связанных с низкой готовностью ее персонала к самостоятельной и ответственной работе. В условиях, когда предприятие начало масштабную реорганизацию, сотрудники работают без желания, а проведенный накануне социологического

опроса показал низкий уровень удовлетворительности персонала компании содержанием труда и его оплатой. Уровень текучести кадров и невыходов на работу по болезни очень высок, а производительность труда крайне низкая. Руководство сообщило вам, что работа сотрудников оплачивается хорошо, во всяком случае не хуже, чем на других предприятиях города, поэтому они не понимают причины низкой мотивации персонала. Закуплено новое оборудование, что позволило существенно улучшить условия труда на рабочих местах, а персонал все время недоволен. «Народ разбаловался и потерял чувство реальности. На других предприятиях люди работают в худших условиях — и все довольны. Это человеческая неблагодарность и стремление сделать поменьше и получить побольше», — так прокомментировал ситуацию директор. Вы провели ряд интервью с работниками компании, в ходе которых выяснили, что, по их мнению, руководство в основном решает финансовые и технические вопросы, не уделяя должного внимания проблемам работников, оплата труда плохо связана с рабочими результатами, люди не понимают перспектив предприятия и со страхом смотрят в завтрашний день.

### **Задание**

Ответьте на следующие вопросы:

Какие теоретические подходы могли бы помочь объяснить возникшую проблему?

Что бы вы рекомендовали руководству компании сделать для исправления ситуации?

### **Задача 2**

На одном из совещаний у топ-менеджера организации, посвященном разработке стратегии развития организации и приоритетам в совершенствовании управления, было высказано суждение относительно главной проблемы развития: «У нас плохая исполнительская дисциплина. Нет смысла ставить задачи творческого подхода к решению наших проблем в условиях низкой исполнительской дисциплины. Стремление к творчеству можно использовать и часто используется как прикрытие несвоевременного выполнения заданий. Надо усилить контроль и ответственность в работе персонала. Это главное в нашем стратегическом развитии». Как оценивать его? Является ли стремление к творческому подходу противоречащим дисциплине и ответственности? Почему? Как проявляется.

## **5.3. Фонд оценочных средств**

Основные тесты, выносимые для оценки сформированности компетенции ПК-3 (ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3) следующие:

№	Формулировка задания	Вариант ответа
1	Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:	а) развитие б) изменения в) реорганизация г) диверсификация
2	Внешней причиной изменений в организации может выступать:	а) внутригрупповой конфликт б) изменение рыночной ситуации в) отсталость технологий производства и управления г) несоответствие организационной структуры целям управления
3	Внутренней причиной изменений в организации может выступать:	а) ужесточение конкуренции б) изменение рыночной ситуации в) отсталость технологий производства и управления г) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов

4	Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) создание концепции будущего</li> <li>б) обеспечение командного принципа работы</li> <li>в) определение слабых мест работы, угроз и возможностей</li> <li>г) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований</li> </ul>
5	Моделирование желаемого состояния организации предполагает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) построение дерева целей проекта</li> <li>б) определение направлений развития</li> <li>в) построение и анализ функциональной модели</li> <li>г) перепроектирование старых и проектирование новых бизнес- процессов</li> </ul>
6	Главной причиной изменений на этапе создания организации выступает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) кризис контроля</li> <li>б) кризис лидерства и руководства</li> <li>в) кризис власти и стилей руководства</li> <li>г) кризис демократического руководства</li> </ul>
7	Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) демократическим стилем управления</li> <li>б) недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников</li> <li>в) высоким уровнем организационной культуры</li> <li>г) уровнем оплаты труда в организации</li> </ul>
8	Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) реорганизация</li> <li>б) жизненный цикл</li> <li>в) стратегия изменений</li> <li>г) организационное развитие</li> </ul>
9	Стратегию изменений должны разрабатывать:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) подчиненные</li> <li>б) руководители</li> <li>в) будущие ее исполнители</li> <li>г) специалисты в области разработки стратегий</li> </ul>
10	Тип стратегии изменений, фиксирующей способ достижения конкурентных преимуществ корпоративного уровня на выбранном товарном рынке:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) деловая</li> <li>б) интеграции</li> <li>в) корпоративная</li> <li>г) функциональная</li> </ul>
11	Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) демократическим стилем управления</li> <li>б) недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников</li> <li>в) высоким уровнем организационной культуры</li> <li>г) уровнем оплаты труда в организации</li> </ul>
12	Стратегию изменений должны разрабатывать:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) подчиненные</li> <li>б) руководители</li> <li>в) будущие ее исполнители</li> <li>г) специалисты в области разработки стратегий</li> </ul>
13	Тип стратегии изменений, включающей документированные цели компании и систему решений их достижения:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) роста</li> <li>б) конкурентная</li> <li>в) корпоративная</li> <li>г) функциональная</li> </ul>

14	Тип стратегии изменений, фиксирующей способ достижения конкурентных преимуществ корпоративного уровня на выбранном товарном рынке:	а) деловая б) интеграции в) корпоративная г) функциональная
15	Группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу:	а) команда б) целевая группа в) звено управления г) орган управления
16	Члены эффективной команды:	а) обучают друг друга б) заменяют друг друга в) дополняют друг друга г) конкурируют друг с другом
17	Этап процесса формирования команды, характеризующийся достижением максимальной сплоченности членов группы, в результате чего команда достигает единомыслия и формируются эффективные поведенческие модели:	а) рабочая группа б) псевдокоманда в) настоящая команда г) потенциальная команда
18	Этап процесса формирования команды, характеризующийся достижением максимальной сплоченности членов группы, в результате чего команда достигает единомыслия и формируются эффективные поведенческие модели:	а) рабочая группа б) псевдокоманда в) настоящая команда г) потенциальная команда
19	Максимальная производительность команды достигается на этапе:	а) рабочей группы б) псевдокоманды в) настоящей команды г) потенциальной команды
20	Сознательные действия или бездействия человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации:	а) уклонение б) компромисс в) соперничество г) сопротивление

#### **5.4. Перечень видов оценочных средств**

*Опрос (ПК - 3.1)*

*Тестирование (ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3)*

*Контрольная работа - (ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3)*

*Типовая задача – (ПК-3.3)*

### **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

#### **6.1. Рекомендуемая литература**

*6.1.1.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>

6.1.2. 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>

6.1.3. 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>

6.1.4. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511127>

6.1.5. 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>

6.1.6. 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>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

6.2.1. <https://economy.gov.ru/> - Официальный сайт Министерства экономического развития РФ

6.2.2. <https://astrastat.gks.ru/> - Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Астраханской области и республике Калмыкия

## **6.3. Перечень информационных технологий**

### **6.3.1. Перечень программного обеспечения**

6.3.1.1	Adobe Reader - Программа для просмотра электронных документов
6.3.1.2	ESET Endpoint Antivirus + ESET Server Security - Средство антивирусной
6.3.1.3	Google Chrome - Браузер
6.3.1.4	Moodle - Образовательный портал Филиал ФГБОУ ВО «АГТУ» в Таш-
6.3.1.5	Mozilla FireFox - Браузер
6.3.1.6	Microsoft 365 - Программное обеспечение для работы с электронными до-
6.3.1.7	7-zip - Архиватор

### **6.3.2. Перечень информационных справочных систем и профессиональных баз данных**

Электронно – библиотечная система «Лань»

Образовательная платформа «Юрайт»

Цифровой образовательный ресурс «IPR SMART»

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

7.1	Аудитория для проведения лекционных занятий с набором демонстрационного оборудования (компьютер, экран, проектор), оборудованная набором мебели (столы, стулья) и рабочим местом для преподавателя, доской меловой.
7.2	Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, оборудованная набором мебели (столы, стулья) и рабочим местом для преподавателя, доской меловой.

7.3	Аудитория для проведения занятий семинарского типа, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для проведения групповых и индивидуальных консультаций: оборудованная набором мебели (столы, стулья) и рабочим местом для преподавателя, доской меловой.
7.4	Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспеченные доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета.
7.5	Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

#### **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

- 8.1. Тараскина Ю.В. Управление по изменениям. Методические указания по выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций» АГТУ филиал в Ташкентской области, 2022. Режим доступа - Образовательный портал университета по адресу <https://portal.astutr.uz/>
- 8.2. Тараскина Ю.В..Методические указания по выполнению практической работы по дисциплине «Управление по изменениям» для обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика», профиль «Экономика предприятий и организаций», – АГТУ филиал в Ташкентской области, 2022 . Режим доступа: <https://portal.astutr.uz/>

### **Особенности реализации РПД при наличии в контингенте обучающихся с ограниченными возможностями здоровья по зрению**

В рамках создания безбарьерной образовательной среды для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья по зрению организованы информационные указатели с использованием тактильного шрифта по системе Брайля. Сайт имеет версию для слабовидящих.

1. Реализация РПД может осуществляться с использованием дистанционных технологий.
2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) представлены в аудиоформате.
3. Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине устанавливается для обучающихся с ОВЗ с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).
4. При проведении промежуточного контроля обучающемуся при необходимости предоставляется ассистент.
5. При проведении промежуточного и текущего контроля с использованием ассистивных средств обучающемуся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

### **Особенности реализации РПД при наличии в контингенте обучающихся с ограниченными возможностями здоровья по слуху**

1. Реализация РПД может осуществляться с использованием дистанционных технологий.
2. При проведении практических занятий производится дублирование звуковой справочной информации визуальной.
3. Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине устанавливается для обучающихся с ОВЗ с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).
4. При проведении промежуточного контроля обучающемуся при необходимости предоставляется ассистент.
5. При проведении промежуточного и текущего контроля с использованием ассистивных средств обучающемуся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

### **Особенности реализации РПД при наличии в контингенте обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата**

В рамках создания безбарьерной образовательной среды для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, корпуса, в которых реализуется образовательная деятельность, укомплектованы необходимым оборудованием для облегчения доступа в аудитории и обслуживающие помещения.

1. Реализация РПД может осуществляться с использованием дистанционных технологий.
2. При проведении практических занятий обеспечивается возможность освоения практических навыков обучающимся с ОВЗ с учетом его индивидуальных физических возможностей.
3. Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине устанавливается для обучающихся с ОВЗ с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).
4. При проведении промежуточного контроля обучающемуся при необходимости предоставляется ассистент.