

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»  
(ТУСУР)



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

Документ подписан электронной подписью

Сертификат: 1с6сfa0a-52a6-4f49-aef0-5584d3fd4820

Владелец: Троян Павел Ефимович

Действителен: с 19.01.2016 по 16.09.2019

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Управление изменениями (ГПО-3)

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**

Направление подготовки (специальность): **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль): **Управление проектом**

Форма обучения: **очная**

Факультет: **ЭФ, Экономический факультет**

Кафедра: **менеджмента, кафедра менеджмента**

Курс: **3**

Семестр: **6**

Учебный план набора 2016 года

Распределение рабочего времени

| № | Виды учебной деятельности | 6 семестр | Всего | Единицы |
|---|---------------------------|-----------|-------|---------|
| 1 | Лекции                    | 36        | 36    | часов   |
| 2 | Практические занятия      | 26        | 26    | часов   |
| 3 | Всего аудиторных занятий  | 62        | 62    | часов   |
| 4 | Самостоятельная работа    | 154       | 154   | часов   |
| 5 | Всего (без экзамена)      | 216       | 216   | часов   |
| 6 | Общая трудоемкость        | 216       | 216   | часов   |
|   |                           | 6.0       | 6.0   | 3.Е     |

Дифференцированный зачет: 6 семестр

Томск 2017

### ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ

Рабочая программа составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент, утвержденного 2016-01-12 года, рассмотрена и утверждена на заседании кафедры «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года, протокол №\_\_\_\_\_.

Разработчики:

доцент каф. менеджмента каф.  
менеджмента

\_\_\_\_\_ Богомолова А. В.

Заведующий обеспечивающей каф.  
менеджмента

\_\_\_\_\_ Афонасова М. А.

Рабочая программа согласована с факультетом, профилирующей и выпускающей кафедрами направления подготовки (специальности).

Декан ЭФ

\_\_\_\_\_ Богомолова А. В.

Заведующий выпускающей каф.  
менеджмента

\_\_\_\_\_ Афонасова М. А.

Эксперты:

доцент каф. менеджмента каф.  
менеджмента

\_\_\_\_\_ Рябчикова Т. А.

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1. Цели дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины «Управление изменениями» является формирование у студентов системных представлений о существующих теориях жизненного цикла и необходимых теоретических знаний по организационному развитию и проектированию, а также практических умений и прикладных навыков в области управления проектами на различных этапах жизненного цикла в условиях изменения как внешних, так и внутренних факторов.

### 1.2. Задачи дисциплины

– Задачами дисциплины являются изучение понятийного аппарата дисциплины, основных теоретических положений и методов, формирование умений и привитие навыков применения теоретических знаний для решения практических и прикладных задач.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями (ГПО-3)» (Б1.В.ДВ.3.2) относится к блоку 1 (вариативная часть).

Предшествующими дисциплинами, формирующими начальные знания, являются следующие дисциплины: Деловые коммуникации, Менеджмент, Психология управленческой деятельности, Управление проектами.

Последующими дисциплинами являются: Бизнес- планирование, Инновационный менеджмент, Методы управления проектами, Планирование и прогнозирование, Проектное финансирование, Управление рисками.

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

– ПК-8 владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

В результате изучения дисциплины студент должен:

– **знать** - место управления изменениями в системе управленческих наук; - основные понятия и аспекты управления изменениями, возможные пути их практического использования для управленческой деятельности; - основные методы проведения изменений; - нормативно правовые акты, методические материалы по вопросам управления процессами изменений; - альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.

– **уметь** - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений; - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.

– **владеть** - методами и инструментами формирования структуры системы управления изменениями; - навыками подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - навыками мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления; - способами преодоления сопротивления изменениям.

## 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6.0 зачетных единицы и представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины

| Виды учебной деятельности  | Всего часов | Семестры  |
|----------------------------|-------------|-----------|
|                            |             | 6 семестр |
| Аудиторные занятия (всего) | 62          | 62        |
| Лекции                     | 36          | 36        |
| Практические занятия       | 26          | 26        |

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| Самостоятельная работа (всего)                                    | 154 | 154 |
| Проработка лекционного материала                                  | 86  | 86  |
| Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса | 24  | 24  |
| Подготовка к практическим занятиям, семинарам                     | 44  | 44  |
| Всего (без экзамена)  | 216 | 216 |
| Общая трудоемкость ч  | 216 | 216 |
| Зачетные Единицы  | 6.0 | 6.0 |

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы дисциплины и виды занятий

Разделы дисциплины и виды занятий приведены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы дисциплины и виды занятий

| Названия разделов дисциплины   | Лекции | Практические занятия | Самостоятельная работа | Всего часов (без экзамена) | Формируемые компетенции |
|--|--------|----------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>6 семестр</b>   |        |                      |                        |                            |                         |
| 1 Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».        | 2      | 0                    | 16                     | 18                         | ПК-6, ПК-8              |
| 2 Основные методы проведения изменений в проектах.                               | 4      | 6                    | 22                     | 32                         | ПК-6, ПК-8              |
| 3 Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.                     | 4      | 6                    | 24                     | 34                         | ПК-6, ПК-8              |
| 4 Принятие решений в проекте в условиях изменений. Поддержка изменений.          | 6      | 0                    | 16                     | 22                         | ПК-6, ПК-8              |
| 5 Стратегия изменений. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента | 4      | 6                    | 24                     | 34                         | ПК-6, ПК-8              |
| 6 Основные принципы управления процессом изменений.                              | 6      | 0                    | 16                     | 22                         | ПК-6, ПК-8              |
| 7 Структура системы управления изменениями.                                      | 6      | 0                    | 14                     | 20                         | ПК-6, ПК-8              |
| 8 Планирование и реализация стратегий управления изменениями                     | 4      | 8                    | 22                     | 34                         | ПК-6, ПК-8              |
| Итого за семестр   | 36     | 26                   | 154                    | 216                        |                         |
| Итого  | 36     | 26                   | 154                    | 216                        |                         |

## 5.2. Содержание разделов дисциплины (по лекциям)

Содержание разделов дисциплин (по лекциям) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 - Содержание разделов дисциплин (по лекциям)

| Названия разделов   | Содержание разделов дисциплины по лекциям  | Трудоемкость, ч | Формируемые компетенции |
|---|--|-----------------|-------------------------|
| 6 семестр   |  |                 |                         |
| 1 Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями». | Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.   | 2               | ПК-6, ПК-8              |
|   | Итого  | 2               |                         |
| 2 Основные методы проведения изменений в проектах.                        | Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями. | 4               | ПК-6, ПК-8              |
|   | Итого  | 4               |                         |
| 3 Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.              | Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.  | 4               | ПК-6, ПК-8              |
|   | Итого  | 4               |                         |
| 4 Принятие решений в проекте в условиях изменений. Поддержка изменений.   | Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в проекте. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход  | 6               | ПК-6, ПК-8              |

|   |   |    |            |
|---|---|----|------------|
|   | на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика». Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.  |    |            |
|   | Итого   | 6  |            |
| 5 Стратегия изменений.<br>Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента | Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии.              | 4  | ПК-6, ПК-8 |
|   | Итого   | 4  |            |
| 6 Основные принципы управления процессом изменений.                                 | Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями.  | 6  | ПК-6, ПК-8 |
|   | Итого   | 6  |            |
| 7 Структура системы управления изменениями.   | Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять. | 6  | ПК-6, ПК-8 |
|   | Итого   | 6  |            |
| 8 Планирование и реализация стратегий управления изменениями                        | Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.  | 4  | ПК-6, ПК-8 |
|   | Итого   | 4  |            |
| Итого за семестр  |   | 36 |            |

### 5.3. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами представлены в таблице 5.3.

Таблица 5.3 - Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

| Наименование дисциплин                   | № разделов данной дисциплины, для которых необходимо изучение обеспечивающих и обеспечиваемых дисциплин |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| <b>Предшествующие дисциплины</b>         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1 Деловые коммуникации                   |   |   | + |   |   |   |   |   |
| 2 Менеджмент                             | +   | + |   |   |   | + | + |   |
| 3 Психология управленческой деятельности |   | + | + |   |   |   |   |   |
| 4 Управление проектами                   | +   | + | + | + | + | + | + | + |
| <b>Последующие дисциплины</b>            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1 Бизнес- планирование                   |   |   |   |   | + |   | + |   |
| 2 Инновационный менеджмент               |   |   |   | + | + | + |   |   |
| 3 Методы управления проектами            | +   |   |   |   | + | + |   |   |
| 4 Планирование и прогнозирование         |   |   |   |   |   | + | + | + |
| 5 Проектное финансирование               |   | + |   | + | + |   |   |   |
| 6 Управление рисками                     | +   | + |   | + | + |   |   | + |

### 5.4. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий представлено в таблице 5.4

Таблица 5.4 – Соответствие компетенций и видов занятий, формируемых при изучении дисциплины

| Компетенции | Виды занятий |                      |                        | Формы контроля  |
|-------------|--------------|----------------------|------------------------|---|
|             | Лекции       | Практические занятия | Самостоятельная работа |   |
| ПК-6        | +            | +                    | +                      | Отчет по индивидуальному заданию, Защита отчета, Собеседование, Опрос на занятиях, Выступление (доклад ) на занятии, Дифференцированный зачет |

|      |   |   |   |  |
|------|---|---|---|--|
| ПК-8 | + | + | + | Отчет по индивидуальному заданию, Защита отчета, Собеседование, Опрос на занятиях, Выступление (доклад) на занятии, Дифференцированный зачет |
|------|---|---|---|--|

### 6. Интерактивные методы и формы организации обучения

Не предусмотрено РУП

### 7. Лабораторные работы

Не предусмотрено РУП

### 8. Практические занятия (семинары)

Наименование практических занятий (семинаров) приведено в таблице 8.1.

Таблица 8. 1 – Наименование практических занятий (семинаров)

| Названия разделов  | Наименование практических занятий (семинаров)  | Трудоемкость, ч | Формируемые компетенции |
|--|--|-----------------|-------------------------|
| 6 семестр  |  |                 |                         |
| 2 Основные методы проведения изменений в проектах.                               | Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы, ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию.   | 6               | ПК-6, ПК-8              |
|  | Итого  | 6               |                         |
| 3 Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.                     | Модели изменений: Lewin, Beckhard, Thurley, Beer et al. Причины сопротивления изменениям. Анализ «силового поля». Методы преодоления сопротивления изменениям. Типичные ошибки менеджеров.                   | 6               | ПК-6, ПК-8              |
|  | Итого  | 6               |                         |
| 5 Стратегия изменений. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента | Общие принципы стратегического менеджмента. Виды стратегий осуществления изменений. Как выбрать стратегию изменений. Типичные ошибки менеджеров в процессе внедрения стратегий.                              | 6               | ПК-6, ПК-8              |
|  | Итого  | 6               |                         |
| 8 Планирование и реализация стратегий управления изменениями                     | Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы для управления изменениями. Использование модели «переходного периода». Использование модели «постепенного наращивания». Модель «EASIER» | 8               | ПК-6, ПК-8              |
|  | Итого  | 8               |                         |
| Итого за семестр   |  | 26              |                         |



## 9. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 - Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

| Названия разделов  | Виды самостоятельной работы                                       | Трудоемкость,<br>ч | Формируемые компетенции | Формы контроля  |
|--|---|--------------------|-------------------------|---|
| <b>6 семестр</b>   |   |                    |                         |   |
| 1 Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».        | Проработка лекционного материала                                  | 16                 | ПК-6, ПК-8              | Дифференцированный зачет, Защита отчета, Отчет по индивидуальному заданию                                   |
|  | Итого   | 16                 |                         |   |
| 2 Основные методы проведения изменений в проектах.                               | Подготовка к практическим занятиям, семинарам                     | 10                 | ПК-6, ПК-8              | Дифференцированный зачет, Защита отчета, Опрос на занятиях, Отчет по индивидуальному заданию, Собеседование |
|  | Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса | 12                 |                         |   |
|  | Итого   | 22                 |                         |   |
| 3 Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.                     | Подготовка к практическим занятиям, семинарам                     | 12                 | ПК-6, ПК-8              | Дифференцированный зачет, Защита отчета, Отчет по индивидуальному заданию                                   |
|  | Проработка лекционного материала                                  | 12                 |                         |   |
|  | Итого   | 24                 |                         |   |
| 4 Принятие решений в проекте в условиях изменений. Поддержка изменений.          | Проработка лекционного материала                                  | 16                 | ПК-6, ПК-8              | Дифференцированный зачет, Защита отчета, Отчет по индивидуальному заданию                                   |
|  | Итого   | 16                 |                         |   |
| 5 Стратегия изменений. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента | Подготовка к практическим занятиям, семинарам                     | 12                 | ПК-6, ПК-8              | Выступление (доклад) на занятии, Дифференцированный зачет, Защита отчета, Отчет по индивидуальному заданию  |
|  | Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса | 12                 |                         |   |
|  | Итого   | 24                 |                         |   |
| 6 Основные принципы управления процессом изменений.                              | Проработка лекционного материала                                  | 16                 | ПК-6, ПК-8              | Опрос на занятиях, Отчет по индивидуальному заданию, Собеседование  |
|  | Итого   | 16                 |                         |   |
| 7 Структура системы управления   | Проработка лекционного материала                                  | 14                 | ПК-6, ПК-8              | Дифференцированный зачет, Защита отчета,  |

|  |   |     |            |  |
|--|---|-----|------------|--|
| изменениями.   | Итого   | 14  |            | Отчет по индивидуальному заданию   |
| 8 Планирование и реализация стратегий управления изменениями | Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 10  | ПК-6, ПК-8 | Выступление (доклад) на занятии, Дифференцированный зачет, Защита отчета, Опрос на занятиях, Отчет по индивидуальному заданию, Собеседование |
|  | Проработка лекционного материала              | 12  |            |  |
|  | Итого   | 22  |            |  |
| Итого за семестр   |   | 154 |            |  |
| Итого  |   | 154 |            |  |

### 9.1. Темы для самостоятельного изучения теоретической части курса

1. Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
2. Сущность понятия «стратегический континуум».
3. “Естественные законы” изменений.
4. Основные виды стратегий изменений.
5. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.
6. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
7. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
8. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.

### 9.2. Вопросы на проработку лекционного материала

1. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.
2. Особенности процесса планирования изменений в организации.
3. Требования к стратегиям изменений.
4. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.
5. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
6. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».
7. Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.
8. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
9. Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в проекте.
10. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».
11. Особенности понятия «сопротивление переменам».
12. Причины сопротивления.
13. Характеристика личных и структурных барьеров.
14. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С.Хеллера.
15. Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
16. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
17. Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.
18. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.

19. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.  
 20. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.  
 21. Роль руководства в управлении изменениями.

### 10. Курсовая работа (проект)

Не предусмотрено РУП

### 11. Рейтинговая система для оценки успеваемости студентов

#### 11.1. Балльные оценки для элементов контроля

Таблица 11.1 – Балльные оценки для элементов контроля

| Элементы учебной деятельности    | Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра | Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ | Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра | Всего за семестр |
|----------------------------------|--|---|---|------------------|
| 6 семестр                        |  |   |   |                  |
| Выступление (доклад) на занятии  | 6  | 6   | 2   | 14               |
| Дифференцированный зачет         |  |   | 30  | 30               |
| Защита отчета                    |  |   | 12  | 12               |
| Опрос на занятиях                | 6  | 4   | 2   | 12               |
| Отчет по индивидуальному заданию |  |   | 12  | 12               |
| Собеседование                    | 8  | 10  | 2   | 20               |
| Итого максимум за период         | 20   | 20  | 60  | 100              |
| Нарастающим итогом               | 20   | 40  | 100   | 100              |

#### 11.2. Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Пересчет баллов в оценки за контрольные точки представлен в таблице 11.2.

Таблица 11. 2 – Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

| Баллы на дату контрольной точки                       | Оценка |
|---|--------|
| ≥ 90% от максимальной суммы баллов на дату КТ         | 5      |
| От 70% до 89% от максимальной суммы баллов на дату КТ | 4      |
| От 60% до 69% от максимальной суммы баллов на дату КТ | 3      |
| < 60% от максимальной суммы баллов на дату КТ         | 2      |

#### 11.3. Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку представлен в таблице 11.3.

Таблица 11. 3 – Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

| Оценка (ГОС)          | Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен | Оценка (ECTS)    |
|-----------------------|--|------------------|
| 5 (отлично) (зачтено) | 90 - 100   | A (отлично)      |
| 4 (хорошо) (зачтено)  | 85 - 89  | B (очень хорошо) |
|                       | 75 - 84  | C (хорошо)       |

|                                      |                |                         |
|--------------------------------------|----------------|-------------------------|
|                                      | 70 - 74        | D (удовлетворительно)   |
| 3 (удовлетворительно) (зачтено)      | 65 - 69        |                         |
|                                      | 60 - 64        | E (посредственно)       |
| 2 (неудовлетворительно) (не зачтено) | Ниже 60 баллов | F (неудовлетворительно) |

## 12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 12.1. Основная литература

1. Веснин, Владимир Рафаилович. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. - ISBN 978-5-392-03277-8 : 302.28 р. (наличие в библиотеке ТУСУР - 10 экз.)

### 12.2. Дополнительная литература

1. Антикризисное управление : Учебник для вузов / Ринад Александрович Попов. - М. : Высшая школа, 2003. - 428[4] с. : ил, табл., граф. - Библиогр. в конце разд. - ISBN 5-06-004494-7 (в пер.) : 205.00 р. УДК 005.334(075.8) (наличие в библиотеке ТУСУР - 15 экз.)

2. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / М. Л. Разу [и др.] ; ред. М. Л. Разу ; Государственный университет управления. - 2-е изд., стереотип. - М. : КноРус, 2007. - 759[9] с. : ил., табл. - ISBN 978-5-85971-841-2 : 182.65 р. УДК 005.8(075.8) (наличие в библиотеке ТУСУР - 5 экз.)

### 12.3 Учебно-методические пособия

#### 12.3.1. Обязательные учебно-методические пособия

1. Управление изменениями: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы / Буймов А. Г. - 2016. 29 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6649>, дата обращения: 13.02.2017.

#### 12.3.2 Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

##### Для лиц с нарушениями зрения:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

##### Для лиц с нарушениями слуха:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

##### Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

### 12.4. Базы данных, информационно-справочные, поисковые системы и требуемое программное обеспечение

1. <http://ibcm.biz/>
2. <http://markus.spb.ru/>
3. <http://www.aup.ru>
4. <http://www.dist-cons.ru>
5. <http://www.elitarium.ru>
6. <http://www.md-hr.ru>

## 13. Материально-техническое обеспечение дисциплины

### 13.1. Общие требования к материально-техническому обеспечению дисциплины

#### 13.1.1. Материально-техническое обеспечение для лекционных занятий

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций,

текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория, с количеством посадочных мест не менее 22-24, оборудованная доской и стандартной учебной мебелью. Имеются наглядные пособия в виде презентаций по лекционным разделам дисциплины.

### **13.1.2. Материально-техническое обеспечение для практических занятий**

Для проведения практических занятий используется лаборатория ГПО, расположенная по адресу г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, ауд. 503. Полезная площадь помещения лаборатории 49,5 кв. м. Лаборатория оснащена: • 12ю рабочими местами для членов проектных групп, укомплектованными рабочими станциями на базе ПЭВМ сru intel Celeron D336, с широкополосным доступом в Internet, с мониторами типа Samsung 18.5" S19C200N; • библиотекой нормативной и программной документации; • стандартным программным обеспечением: операционная система Windows XP Professional with SP2, офисный пакет MS Office 2003, MSDN, MS Visual C++. • специализированным программным обеспечением: Microsoft Visual Studio, CorelDraw.

### **13.1.3. Материально-техническое обеспечение для самостоятельной работы**

Для самостоятельной работы используется учебная аудитория (компьютерный класс), расположенная по адресу 634034, г. Томск, ул. Красноармейская, 146, 2 этаж, ауд. 204. Состав оборудования: учебная мебель; компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Ce1eron D336 2.8ГГц. - 7 шт.; компьютеры подключены к сети ИНТЕРНЕТ и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

## **13.2. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При обучении студентов с **нарушениями слуха** предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями слуха, мобильной системы обучения для студентов с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видеотехникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При обучении студентов с **нарушениями зрениями** предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра.

При обучении студентов с **нарушениями опорно-двигательного аппарата** используются альтернативные устройства ввода информации и другие технические средства приема/передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата, мобильной системы обучения для людей с инвалидностью.

## **14. Фонд оценочных средств**

### **14.1. Основные требования к фонду оценочных средств и методические рекомендации**

Фонд оценочных средств и типовые контрольные задания, используемые для оценки сформированности и освоения закрепленных за дисциплиной компетенций при проведении текущей, промежуточной аттестации по дисциплине приведен в приложении к рабочей программе.

### **14.2 Требования к фонду оценочных средств для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для студентов с инвалидностью предусмотрены дополнительные оценочные средства, перечень которых указан в таблице.

**Таблица 14 – Дополнительные средства оценивания для студентов с инвалидностью**

| Категории студентов | Виды дополнительных оценочных средств                       | Формы контроля и оценки результатов обучения |
|---------------------|---|--|
| С нарушениями слуха | Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, | Преимущественно письменная проверка          |

|   | контрольные работы  |  |
|---|---|--|
| С нарушениями зрения                          | Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам   | Преимущественно устная проверка (индивидуально)  |
| С нарушениями опорно-двигательного аппарата   | Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету | Преимущественно дистанционными методами  |
| С ограничениями по общемедицинским показаниям | Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы         | Преимущественно проверка методами, исходя из состояния обучающегося на момент проверки |

#### **14.3 Методические рекомендации по оценочным средствам для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной форме;
- в печатной форме с увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- методом чтения ассистентом задания вслух;
- предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге;
- набор ответов на компьютере;
- набор ответов с использованием услуг ассистента;
- представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

##### **Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

##### **Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

##### **Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»  
(ТУСУР)**

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
\_\_\_\_\_ П. Е. Троян  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Управление изменениями (ГПО-3)**

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**  
Направление подготовки (специальность): **38.03.02 Менеджмент**  
Направленность (профиль): **Управление проектом**  
Форма обучения: **очная**  
Факультет: **ЭФ, Экономический факультет**  
Кафедра: **менеджмента, кафедра менеджмента**  
Курс: **3**  
Семестр: **6**

Учебный план набора 2016 года

Разработчики:

– доцент каф. менеджмента каф. менеджмента Богомолова А. В.

Дифференцированный зачет: 6 семестр

Томск 2017

## 1. Введение

Фонд оценочных средств (ФОС) является приложением к рабочей программе дисциплины (практики) и представляет собой совокупность контрольно-измерительных материалов (типовые задачи (задания), контрольные работы, тесты и др.) и методов их использования, предназначенных для измерения уровня достижения студентом установленных результатов обучения.

ФОС по дисциплине (практике) используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

Перечень закрепленных за дисциплиной (практикой) компетенций приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень закрепленных за дисциплиной компетенций

| Код  | Формулировка компетенции   | Этапы формирования компетенций  |
|------|--|---|
| ПК-8 | владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений | Должен знать - место управления изменениями в системе управленческих наук; - основные понятия и аспекты управления изменениями, возможные пути их практического использования для управленческой деятельности; - основные методы проведения изменений; - нормативно правовые акты, методические материалы по вопросам управления процессами изменений; - альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента. ;<br>Должен уметь - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений; - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений. ;<br>Должен владеть - методами и инструментами формирования структуры системы управления изменениями; - навыками подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - навыками мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления; - способами преодоления сопротивления изменениям. ; |
| ПК-6 | способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений  |   |

Общие характеристики показателей и критериев оценивания компетенций на всех этапах приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Общие характеристики показателей и критериев оценивания компетенций по этапам

| Показатели и критерии     | Знать   | Уметь   | Владеть  |
|---------------------------|---|---|--|
| Отлично (высокий уровень) | Обладает фактическими и теоретическими знаниями в пределах изучаемой области с пониманием границ применимости | Обладает диапазоном практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем | Контролирует работу, проводит оценку, совершенствует действия работы |



|                                       |   |  |  |
|---------------------------------------|---|--|--|
| Хорошо (базовый уровень)              | Знает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах изучаемой области | Обладает диапазоном практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования | Берет ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем |
| Удовлетворительно (пороговый уровень) | Обладает базовыми общими знаниями   | Обладает основными умениями, требуемыми для выполнения простых задач                                       | Работает при прямом наблюдении   |

## 2 Реализация компетенций

### 2.1 Компетенция ПК-8

ПК-8: владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Для формирования компетенции необходимо осуществить ряд этапов. Этапы формирования компетенции, применяемые для этого виды занятий и используемые средства оценивания представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы формирования компетенции и используемые средства оценивания

| Состав                           | Знать  | Уметь  | Владеть  |
|----------------------------------|--|--|--|
| Содержание этапов                | - основные методы проведения изменений; - нормативно правовые акты, методические материалы по вопросам управления процессами изменений;  | - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений;   | - навыками подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - навыками мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления;         |
| Виды занятий                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>  |
| Используемые средства оценивания | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Собеседование;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Собеседование;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul> |

Формулировка показателей и критериев оценивания данной компетенции приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели и критерии оценивания компетенции на этапах

| Состав                    | Знать                          | Уметь                            | Владеть                      |
|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Отлично (высокий уровень) | • сформированы систематические | • полностью сформированы умения: | • успешное и систематическое |

|                                       |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|
|                                       | представления: - об основных методах проведения изменений;<br>- о содержании и применении нормативно правовых актов, методических материалов по вопросам управления процессами изменений.;  | - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.;   | владение навыками: - подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления.;  |
| Хорошо (базовый уровень)              | • сформированы, но содержат отдельные пробелы<br>представления: - об основных методах проведения изменений;<br>- о содержании и применении нормативно правовых актов, методических материалов по вопросам управления процессами изменений.; | • демонстрирует успешное, но содержащие отдельные пробелы в умении: - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.; | • в целом успешное, но не систематическое владение навыками: - подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления. ; |
| Удовлетворительно (пороговый уровень) | • студент демонстрирует неполные представления - об основных методах проведения изменений;<br>- о содержании и применении нормативно правовых актов, методических материалов по вопросам управления процессами изменений.;                  | • неуверенное применение умений: - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.;                                    | • фрагментарное владение навыками: - навыками подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - навыками мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления.;          |

## 2.2 Компетенция ПК-6

ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

Для формирования компетенции необходимо осуществить ряд этапов. Этапы формирования компетенции, применяемые для этого виды занятий и используемые средства оценивания представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Этапы формирования компетенции и используемые средства оценивания

| Состав            | Знать  | Уметь   | Владеть   |
|-------------------|--|---|---|
| Содержание этапов | - место управления изменениями в системе управленческих наук; - основные понятия и аспекты управления изменениями, возможные пути их практического | - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений; | - методами и инструментами формирования структуры системы управления изменениями; - способами преодоления сопротивления |

|                                  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|
|                                  | использования для управленческой деятельности; - альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента;  |  | изменениям;  |
| Виды занятий                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>  |
| Используемые средства оценивания | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Собеседование;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Собеседование;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul> |

Формулировка показателей и критериев оценивания данной компетенции приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели и критерии оценивания компетенции на этапах

| Состав                    | Знать  | Уметь   | Владеть   |
|---------------------------|--|---|---|
| Отлично (высокий уровень) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сформированы систематические представления: - о месте управления изменениями в системе управленческих наук; - об основных понятиях и аспектах управления изменениями, возможных путях их практического использования для управленческой деятельности; - об альтернативных подходах к изменениям в области менеджмента.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• полностью сформированы умения: - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений.;</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• успешное и систематическое владение навыками использования: - методов и инструментов формирования структуры системы управления изменениями; - способов преодоления сопротивления изменениям.;</li> </ul> |
| Хорошо (базовый уровень)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сформированы, но содержат отдельные пробелы представления: - о месте управления изменениями в системе управленческих наук; - об основных понятиях и аспектах управления</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• студент демонстрирует успешное, но содержащие отдельные пробелы умения: - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• в целом успешное, но не систематическое владение навыками использования: - методов и инструментов формирования структуры системы управления</li> </ul>   |

|                                       |  |   |  |
|---------------------------------------|--|---|--|
|                                       | изменениями, возможных путях их практического использования для управленческой деятельности; - об альтернативных подходах к изменениям в области менеджмента. ;  | проекте в условиях изменений. ;   | изменениями; - способов преодоления сопротивления изменениям.;   |
| Удовлетворительно (пороговый уровень) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• студент демонстрирует неполные представления: - о месте управления изменениями в системе управленческих наук; - об основных понятиях и аспектах управления изменениями, возможных путях их практического использования для управленческой деятельности; - об альтернативных подходах к изменениям в области менеджмента. ;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• неуверенное применение умений: - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений.;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• фрагментарное владение навыками использования: - методов и инструментов формирования структуры системы управления изменениями; - способов преодоления сопротивления изменениям.;</li> </ul> |

### 3 Типовые контрольные задания

Для реализации вышеперечисленных задач обучения используются типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, в следующем составе.

#### 3.1 Темы индивидуальных заданий

- Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.
- Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
- Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в проекте.
- Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».
- Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
- Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
- Роль руководства в управлении изменениями.
- Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.
- Особенности процесса планирования изменений в организации.
- Требования к стратегиям изменений.
- Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.
- Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
- Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления,

модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».

- Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
- Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.
- Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
- Особенности понятия «сопротивление переменам».
- Причины сопротивления.
- Характеристика личных и структурных барьеров.
- Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С.Хеллера.
- Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
- Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
- Сущность понятия «стратегический континуум».
- “Естественные законы” изменений.
- Основные виды стратегий изменений.
- Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.
- Характерные черты изменений с использованием переговоров.
- Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
- Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.

### **3.2 Вопросы на собеседование**

- Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
- Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
- Роль руководства в управлении изменениями.

### **3.3 Темы опросов на занятиях**

- Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
- Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
- Роль руководства в управлении изменениями.

### **3.4 Темы докладов**

- Незапланированные изменения и их характер.
- Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты.
- Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
- Особенности процесса планирования изменений в проекте.
- Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
- Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения.
- Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
- Особенности процесса изменений: классификация видов изменений, характеристика области изменений.
- Базовые подходы к реализации изменений в организации.
- Основные формы систем для проведения изменений в проекте: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.

### **3.5 Вопросы дифференцированного зачета**

- Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.

- Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
- Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в проекте.
- Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».
- Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
- Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».
- Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
- Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.
- Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
- Особенности понятия «сопротивление переменам».
- Причины сопротивления.
- Характеристика личных и структурных барьеров.
- Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С.Хеллера.
- Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
- Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
- Сущность понятия «стратегический континуум».
- “Естественные законы” изменений.
- Основные виды стратегий изменений.
- Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.
- Характерные черты изменений с использованием переговоров.
- Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
- Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.

#### **4 Методические материалы**

Для обеспечения процесса обучения и решения задач обучения используются следующие материалы:

- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, согласно п. 12 рабочей программы.

##### **4.1. Основная литература**

1. Веснин, Владимир Рафаилович. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. - ISBN 978-5-392-03277-8 : 302.28 р. (наличие в библиотеке ТУСУР - 10 экз.)

##### **4.2. Дополнительная литература**

1. Антикризисное управление : Учебник для вузов / Ринад Александрович Попов. - М. : Высшая школа, 2003. - 428[4] с. : ил, табл., граф. - Библиогр. в конце разд. - ISBN 5-06-004494-7 (в пер.) : 205.00 р. УДК 005.334(075.8) (наличие в библиотеке ТУСУР - 15 экз.)
2. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / М. Л. Разу [и др.] ; ред. М. Л. Разу ; Государственный университет управления. - 2-е изд., стереотип. - М. : КноРус, 2007. - 759[9] с. : ил., табл. - ISBN 978-5-85971-841-2 : 182.65 р. УДК 005.8(075.8) (наличие в библиотеке ТУСУР - 5 экз.)

##### **4.3. Обязательные учебно-методические пособия**

1. Управление изменениями: Методические указания для практических занятий и

самостоятельной работы / Буймов А. Г. - 2016. 29 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6649>, свободный.

#### **4.4. Базы данных, информационно справочные и поисковые системы**

1. <http://ibcm.biz/>
2. <http://markus.spb.ru/>
3. <http://www.aup.ru>
4. <http://www.dist-cons.ru>
5. <http://www.elitarium.ru>
6. <http://www.md-hr.ru>