

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего  
образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет) Новороссийский  
филиал  
Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**Управление изменениями**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Корпоративное управление

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная

Квалификация (степень) выпускника: Бакалавр

Новороссийск 2019

Составитель: к.экон. наук Баженова С.А.

Рекомендованы решением кафедры «Экономика, финансы и менеджмент» протокол №1 от 28.08.2019 г.

Методические рекомендации составлены в соответствии с ОС ВО Финуниверситета по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Финансового университета при Правительстве РФ № 2324/о от 26 декабря 2017 года

Изучение дисциплины должно способствовать развитию у обучающихся стремления к творческому мышлению, к овладению навыками самостоятельной работы современными информационными технологиями.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

### Методические указания и порядок изучения дисциплины «Управление изменениями»

Дисциплина «Управление изменениями» считается освоенной обучающимся, если он имеет положительные результаты промежуточного и текущего контроля. Это означает, что студент освоил необходимый уровень теоретических знаний в области менеджмента и получил достаточно практических навыков их оценки.

Для достижения вышеуказанного студент должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов рабочей программы дисциплины с целью понимания ее содержания и указаний, которые будут доведены до сведения студентов на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым студентом,
- распределением тем рефератов и сроков их представления,
- критериями оценки текущей работы студента (контрольных работ, работы на семинарских/практических занятиях).

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским (практическим) занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним. Вся рекомендуемая литература содержится в полном объеме в ЭБС «Издательства Юрайт» и ЭБС издательства «Лань», а также в библиотеке Новороссийского филиала Финуниверситета.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме необходимо изучить до посещения соответствующего лекционного занятия, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

4. Семинар по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается либо с устного опроса, либо с контрольной работы, которая может проводиться по: - лекционному материалу темы, - литературным источникам, указанным по данной теме - заданиям для самостоятельной работы.

В связи с этим подготовка к семинарскому занятию заключается в том, чтобы до семинарского занятия изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники выполнить задания для самостоятельной работы.

5. В конце изучения каждой темы может быть проведена тематическая контрольная работа, которая является средством промежуточного контроля оценки знаний. Подготовка к ней

заключается в повторении пройденного материала и повторном решении заданий, которые рассматривались на занятиях, а также в выполнении заданий для самостоятельной работы.

6. Подготовка к экзамену является заключительным этапом изучения дисциплины и является средством текущего контроля. В процессе подготовки к экзамену выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ студенту не ясен.

Основным методом изучения курса является самостоятельная работа, включающая изучение теоретических трудов, учебных пособий, законодательства, судебной практики.

В соответствии с Рабочей программой дисциплины и Учебным Планом, помимо лекционных курсов и практических занятий, предусмотрена самостоятельная работа студентов (далее СРС). Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками, опытом творческой, исследовательской деятельности. Организация самостоятельной работы целесообразна при изучении тем, которые не вызывают у студентов затруднения при самоподготовке.

Самостоятельная работа выступает формой, методом, средством и условием развития познавательной активности обучающегося. Ее содержательная сторона осуществляется через планируемую учебную, учебно- исследовательскую, научно-исследовательскую деятельность студентов, выполняемую во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, однако без его непосредственного участия.

Методологическими принципами самостоятельной работы являются: целенаправленность, системность; систематичность; логичность; эффективность; полезность и безопасность.

Логика процесса обучения определяет задачи самостоятельной работы студента.

Основными задачами самостоятельной работы студента, являются:

- усвоение новых знаний, углубление и повторение ранее приобретенных знаний с целью их обобщения и систематизации;
- формирование практических умений и навыков по дисциплине и профессиональных умений и навыков по специальности.
- применение полученных знаний, приобретенных умений, навыков на практике.

Формы самостоятельной работы представлены в заданиях для самостоятельной работы студентов. Для усвоения новых знаний, углубления и повторения, ранее приобретенных знаний их обобщения и систематизации предусмотрены следующие формы СРС:

- подготовка свободного конспекта, являющегося результатом осмысления студентом изученного материала;
- составление плана прочитанной книги (статьи);
- накопление научной информации в виде выписок и цитат;
- составление библиографического списка;
- графическое представление учебного материала в форме таблиц, классификационных, технологических и других схем, диаграмм и т.п.;
- подготовка устных и письменных ответов на предложенные преподавателем вопросы;
- составление вопросов по изученному материалу;
- подготовка рефератов, обзоров, справок, тезисов, докладов и т.д.;
- решение задач;
- выполнение самостоятельных (контрольных) работ.

Рекомендации по работе с научной и учебной литературой. Одной из форм самостоятельной работы студентов является работа с учебно-методической, научной и информационно-статистической литературой.

При работе литературой целесообразно обращаться к источникам философского, экономического, политологического, юридического, социологического, исторического, психологического, культурологического характера. Исследованию подлежат не только отечественные, но и зарубежные работы.

Изучение научных публикаций желательно проводить по следующим этапам:

- общее ознакомление с произведением в целом по его оглавлению;
- беглый просмотр всего содержания;
- чтение в порядке последовательности расположения материала;
- выборочное чтение какой-либо части произведения;
- выписка представляющих интерес материалов;
- критическая оценка записанного, его редактирование и «чистовая» запись как фрагмент текста своей будущей работы (реферата, обзора). При изучении литературы не нужно стремиться только к заимствованию материала. Параллельно следует обдумать найденную информацию.

Рекомендации по самостоятельной работе со статистической информацией. При подборе конкретного (цифрового) материала следует учитывать, что для обобщений, выводов и конкретных предложений необходимо иметь данные за ряд лет или периодов, которые раскрыли бы сущность социально-экономических процессов, их тенденции и закономерности. Все используемые при сравнении данные должны быть приведены к одинаковым измерениям, но могут использоваться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Необходимо стремиться к тому, чтобы используемые данные охватывали не только достаточный период времени, но и содержали новейшие показатели, были типичными и убедительными. После обработки цифровых данных, они для наглядности могут быть сведены в таблицы, диаграммы и графики. Вид наглядной информации зависит как от имеющихся материалов, так и от содержания решаемой с их помощью задачи.

Рекомендации для подготовки устного ответа. Подготовка устного выступления включает в себя следующие этапы:

1. Определение темы и примерного плана выступления.
2. Работа с рекомендуемой литературой по теме выступления.
3. Выделение наиболее важных и проблемных аспектов исследуемого вопроса.
4. Предложение возможных путей интерпретации проблем, затронутых в сообщении или докладе.
5. Выработка целостного текста устного выступления.

#### **Тематика контрольных работ**

1. Причины и цели проведения изменений в организации
2. Факторы успешных изменений
3. Стили управления изменениями
4. Субъект управления изменениями: предъявляемые требования и необходимые качества
5. Классификация организационных изменений
6. Концепции жизненного цикла организации

7. Процесс управления изменениями
8. Подходы к управлению изменениями
9. Концепции (модели) управления изменениями
10. Модели управления изменениями отечественных исследователей
11. Управление сопротивлением персонала к изменениям
12. Мотивация персонала в процессе изменений
13. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов
14. Реструктуризация управления организацией.
15. Концепция «обучающейся организации»
16. Особенности проектного управления
17. Концепция управления проектами
18. Лидерство в управлении изменениями
19. Применение сбалансированной системы показателей в управлении изменениями
20. Бенчмаркинг в управлении изменениями
21. Инструменты проведения организационных изменений
22. Мотивация персонала в процессе проведения изменений
23. Формирование и развитие команды для проведения изменений
24. Эффективность управления изменениями

#### **Примеры ситуационных задач**

1. На примере конкретной организации назовите ее факторы прямого и косвенного воздействия.
2. Охарактеризуйте воздействие факторов внешней среды и рынка в целом на конкретную организацию.
3. Сформулируйте стратегию развития для знакомой вам организации. Какие изменения проводятся в организации для достижения стратегических целей? Какие изменения, по вашему мнению, стоит провести в организации для достижения ее стратегических целей?
4. Приведите примеры не соответствующих и даже противоречащих стратегическим целям изменений в организации.
5. На примере конкретной малой организации раскройте особенности ее управления по следующим характеристикам: тип рынка, стиль управления и личность менеджера в управлении, тип менеджмента, характеристика оргструктуры, процедуры (модель) принятия управленческих решений. Назовите основные недостатки управления этой организацией.
6. На примере конкретной большой организации раскройте особенности ее управления по следующим характеристикам: тип рынка, стиль управления и личность менеджера в управлении, тип менеджмента, характеристика оргструктуры, процедуры (модель) принятия управленческих решений. Назовите основные недостатки управления этой организацией.
7. Примените концепцию жизненного цикла Л. Грейнера к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолела или борется сейчас с кризисами перехода? Какие изменения для этого проводились, и какой был результат?

8. Примените концепцию жизненного цикла И. Адизеса к конкретной организации. На какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация преодолевала или преодолевает кризисные периоды? Какие изменения вы бы порекомендовали для перехода на следующую стадию (для продления стадии расцвета или для развития организации, находящейся на стадиях спада)?
9. Примените классификацию организационных патологий к конкретной организации. Как можно преодолеть обнаруженные патологии?
10. Какие принципы построения оргструктуры были нарушены в конкретной организации, если возникли патологии в оргструктуре организации?
11. Приведите примеры, когда конфликты в организации не являются патологией, а носят конструктивный характер.
12. Приведите примеры организаций, где управление изменениями осуществляется на каждом из уровней: изменение проектов, программы изменений, организации - проводники изменений.

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету**

1. Сравнительные характеристики больших и малых организаций.
2. Причины, вынуждающие организацию расти.
3. Причины, вынуждающие организацию сдерживать рост.
4. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
5. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
6. Организационные патологии: патологии в строении (оргструктуре) организаций.
7. Организационные патологии: патологии в организационных отношениях.
8. Организационные патологии: патологии в управленческих решениях.
9. Обоснование необходимости изменений. Причины изменений.
10. Подходы к определению организационных изменений.
11. Понятие, цель, задачи управления изменениями.
12. Типы организационных изменений.
13. Уровни организационных изменений.
14. Компонент процесса изменений «Трехмерное пространство».
15. Компонент процесса изменений «Штурманская карта».
16. Компонент процесса изменений «Естественные законы».
17. Модель изменений К. Левина.
18. Модель изменений Л. Грейнера.
19. Модель изменений Р. Бекхарда.
20. Подходы к управлению изменениями К. Тюрли.
21. Концепция управления изменениями И. Ансоффа.
22. Теория Е и теория О организационных изменений.
23. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
24. Особенности мотивации руководителей проектов изменений.
25. Сопротивление персонала изменениям: понятие, причины, виды и формы проявления.
26. Лидерство в процессе проведения изменений.
27. Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
28. Сущность реструктуризации организации. Подходы к реструктуризации управления организацией.

29. Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, условия, цели, задачи.
30. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
31. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процесса.
32. Концепция «обучающейся организации».

**Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление»**

***ОСНОВНАЯ:***

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями: Учебное пособие для студ., обуч. по напр. "Менеджмент" / С.И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов .— М. : Рид Групп, 2015 .— 208 с. — (Национальное экономическое образование)
2. Сорокина С.А. Управление изменениями: Рабочая программа учебной дисциплины. Для напр. 080200.62 "Менеджмент" (программа подгот. бакалавров) / С.А. Сорокина; Финуниверситет, Каф. "Менеджмент" .— М. : Финуниверситет, 2016 .— 18 с.

***ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ:***

1. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях / Г.В. Широкова. - 3-е изд. - СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2016.

**Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление»**

1. Справочная правовая система КонсультантПлюс - <http://www.consultant.ru>.
2. Справочная правовая система Гарант - <http://www.garant.ru>.
3. Журнал "Управление персоналом" - [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru).
4. Журнал «Кадровик» - <http://www.kadrovik.ru>.
5. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система ВООК.ru <http://rucont.ru> - Электронно-библиотечная система РУКОНТ
6. <http://znanium.com> - ЭБС издательства «ИНФРА-М»
7. <http://www.biblioclub.ru> - Университетская библиотека online
8. <http://diss.rsl.ru/> - Электронная библиотека диссертаций
9. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
10. <http://ru-economics.ru/catalog/Upravlenie-izmeneniyami.html> - Информационный сайт «Управление изменениями»
11. <http://www.markus.spb.ru> - Управление изменениями в компании.
12. <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/index.htm> - учебный модуль «Управление организационными изменениями»
13. <http://www.projectmanagement.ru> - Управление проектами в России
14. <http://www.pmmagazine.ru> - Сайт журнала «Управление проектами»
15. <http://www.manage-projects.ru> - Управление проектами



16. <http://www.sovnet.ru> - Российская Ассоциация Управления  
Проектами  
"СОВНЕТ".