

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 20.05.2022 13:17:43  
Уникальный программный идентификатор:  
24f866be2aca164840368cb3c509a9531e605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Одобрена  
на заседании кафедры

30.11.2021 г.  
протокол № 4  
Зав. кафедрой Ткаченко И.Н.

Утверждена  
Советом по учебно-методическим вопросам  
и качеству образования

15 декабря 2021 г.  
протокол № 4  
Председатель Карх Д.А.



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Управление стратегическими изменениями и жизненным циклом организации
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	Стратегическое и проектное управление
Форма обучения	очно-заочная
Год набора	2022

Разработана:  
Профессор, д.э.н.  
Ткаченко И.Н.

Доцент, к.э.н.  
Евсеева М.В.

Екатеринбург  
2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>6</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>7</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>10</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>16</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>16</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>17</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>18</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)
ПС	

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование у магистрантов системы знаний о закономерностях развития организации и основных моделях организационных изменений в аспекте жизненного цикла организации, изучение различных подходов к проведению перемен в современных компаниях, овладение современным инструментарием управления жизненным циклом корпорации с целью эффективного инновационного развития, успешной реализации инвестиционных проектов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений на основе учета особенностей этапов организационных изменений.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточный контроль	Часов					3.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 3						
Экзамен	144	24	8	16	84	4

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Профессиональные компетенции (ПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
<b>информационно-аналитический</b>	
ПК-1 Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	ИД-1.ПК-1 Знать: ? Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования ? Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования ? Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска

<p>ПК-1 Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p>	<p>ИД-2.ПК-1 Уметь:</p> <p>? Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства</p> <p>? Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка</p> <p>? Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p>
	<p>ИД-3.ПК-1 Иметь практический опыт:</p> <p>? Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов и производств</p> <p>? Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынка в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях</p> <p>? Стратегическое управление длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ</p> <p>? Клиентоориентированное стратегическое и тактическое управление конфигурациями промышленной продукции и технологическими маршрутами ее производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка</p>

<p>ПК-1                   Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p>	<p>ИД-4.ПК-1 Иметь практический опыт:</p> <p>? Обеспечение ритмичной работы организации и равномерного выпуска продукции, выполнения работ в соответствии с производственными программами, договорными обязательствами, календарными графиками и сменно-суточными заданиями, принятие мер по максимальному использованию производственных мощностей организации с рациональной загрузкой оборудования, повышению коэффициента сменности, созданию условий для эффективной работы персонала</p> <p>? Организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц промышленной организации, направление их деятельности на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы организации, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции, ее соответствие мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах отечественной продукции</p> <p>? Организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов</p>
<p>ПК-2                   Управление эффективностью инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-1.ПК-2 Знать:</p> <p>Принципы структурирования инвестиционного проекта</p> <p>Коммуникации между участниками инвестиционного проекта</p> <p>Принципы оценки состояния земельного участка и объектов инфраструктуры, необходимых для реализации инвестиционного проекта</p> <p>Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов</p> <p>Системный анализ, теория принятия решений при реализации инвестиционного проекта</p> <p>Методы и модели управления инвестиционными проектами</p> <p>Методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта</p> <p>Теория управления рисками</p> <p>Механизмы финансирования инвестиционных проектов</p> <p>Инструменты проектного финансирования</p> <p>Рынок капитала и его инструментарий</p> <p>Особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики</p>

<p>ПК-2 Управление эффективностью инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-2.ПК-2 Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Определять операции для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Определять последовательность операций для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Оценивать ресурсы операций инвестиционного проекта</li> <li>Оценивать длительности операций инвестиционного проекта</li> <li>Разрабатывать план реализации инвестиционного проекта</li> <li>Контролировать план реализации инвестиционного проекта</li> <li>Работать в специализированных компьютерных программах для подготовки и реализации инвестиционного проекта</li> <li>Использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инвестиционного проекта</li> <li>Выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта</li> <li>Разрабатывать мероприятия по управлению рисками инвестиционного проекта</li> <li>Анализировать принципиальные технические решения и технологии, предлагаемые для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Вести деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов по инвестиционному проекту</li> <li>Разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта</li> <li>Разрабатывать алгоритмы, модели, схемы по инвестиционному проекту</li> <li>Разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту</li> <li>Декомпозировать инвестиционный проект на стандартные этапы с четко установленными результатами</li> <li>Управлять издержками инвестиционного проекта</li> <li>Оценивать эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту</li> <li>Описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи</li> <li>Планировать потребности инвестиционного проекта в трудовых ресурсах</li> <li>Составлять штатную структуру инвестиционного проекта</li> </ul> <p>ИД-3.ПК-2 Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Определения операций для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Определения последовательности операций для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Оценки ресурсов операций инвестиционного проекта</li> <li>Оценки длительности операций инвестиционного проекта</li> <li>Расчета трудовых ресурсов для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Определения состава участников инвестиционного проекта</li> <li>Развития команды инвестиционного проекта</li> <li>Планирования этапов реализации инвестиционного проекта</li> <li>Обеспечения качества реализации инвестиционного проекта</li> <li>Контроля качества реализации инвестиционного проекта</li> <li>Управления командой инвестиционного проекта</li> </ul>
---	---

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов
------	-------

	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 3		108					
Тема 1.	Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.	4	2		1	1	
Тема 2.	Основные идеи и принципы управления изменениями в	6	1		1	4	
Тема 3.	Модели и концепции организационных изменений	5			1	4	
Тема 4.	Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации	17	1		2	14	
Тема 5.	Организационные патологии. «Болезни роста» организации.	15			1	14	
Тема 6.	Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур	14				14	
Тема 7.	Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы	24	2		4	18	
Тема 8.	Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕІ по Адизесу)	23	2		6	15	

## 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Темы 1-3	Тест Приложение 4	Срезовая оценка первичных знаний о концептуальных положения дисциплины.	Правильность ответов. 1 правильный ответ = 1 балл. Максимальный балл - 12.

Тема 2- 4	Проектное задание по диагностике ЖЦО и определению кода РАЕ Адизеса Приложение 4	Студенты проводят эту работу самостоятельно с использованием методических указаний по проведению диагностики (анкетирование и использование ключа к диагностике) по одной из выбранных ими организаций (где ранее студенты проходили практику или где работают); проверяют подученные данные диагностики (верифицируют их, делают скрин-шот с сайта Адизеса) с использованием инструментария, представленного на сайте <a href="http://">http://</a>	Соблюдение методических положений методологии И.Адизеса (макс. 5 баллов). Правильность интерпретации полученных результатов (макс.10 баллов). Максимальный балл - 15.
Темы 4-8	Кейс "Изменить бизнес-модель или уйти" Приложение 4	Оценка сформированности знаний о моделях организационных изменений, навыков разработки плана мероприятий проводимых изменений.	Правильность применения и интерпретации моделей изменений (макс. 10 баллов). Обоснованность мероприятий по изменению текущей бизнес-модели рассматриваемой компании (макс. 10 баллов). Максимальный балл - 20.
Промежуточный контроль (Приложение 5)			
3 семестр (Эк)	Экзаменационный билет (Приложение 5)	Билет включает 3 вопроса: 2 теоретических вопроса и миникейс	100 баллов

## ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущей и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущая аттестация. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущей аттестации, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49% и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49% и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## Тема 1. Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.

Рассматриваются понятия, компоненты организационных изменений. Даются классификации организационных изменений. Рассматриваются количественные и качественные проявления организационных изменений. Рассматриваются основные положения концепции организационного развития: индивидуальный, групповой, институциональный уровни.

Понятие жизненного цикла организации. Модели развития организаций: с точки зрения теории развития личности (модель Липпита и Шмидта); с точки зрения эволюционных и революционных этапов развития организации (модель Грейнера); с точки зрения менталитета членов организации (модель Торберта); с точки зрения личностной характеристики основателя организации (Кимберли); с точки зрения развития и изменения корпоративной культуры (модель Шайна); с точки зрения роста и старения (модель Адизеса). Сущность моделей ЖЦ организации Л. Грейнера и модели ЖЦ организации И. Адизеса, их сравнительный анализ, взаимодополнение. Концепция Б. Ливехуда. Концепция коррекции бизнес-систем. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла и их применение в российской практике бизнеса.

## Тема 2. Основные идеи и принципы управления изменениями в организации

### Основные идеи и принципы управления изменениями в организации

Этапы процесса внедрения изменений. Стадии пробуждения, перехода, ритуализации. Элементы и факторы успешного внедрения перемен. Раскрывается сущность и методы успешного проведения изменений в организации, причины сопротивления изменениям и пути их преодоления. Классификация типичных реакций на внедрение инноваций (активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие).

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям: представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение.

Рассматриваются типичные ошибки при осуществлении изменений. Компоненты процесса преобразований. Способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях. Действия менеджмента в процессе внедрения изменений. Аргументы «за» и «против» переходного периода.

## Тема 3. Модели и концепции организационных изменений

Модель организационных изменений К. Левина и матрица «отношение к изменению / сопротивление изменению». Модель успешного проведения изменений Л. Грейнера. Теория Е и теория О организационных изменений. Мотивация изменений: сочетание разных стимулов. Интеграция теории «Е» и «О». Элементы успешного внедрения перемен. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель «Кривой перемен» Дж. Дак. Модель развития организации Мак-Кинси «7S».

Современные тенденции развития организаций: развитие интегрированных информационных систем, развитие организационных структур, развитие систем управления качеством, развитие систем стимулирования, стабилизация состава работников, вовлечение работников в управление. Позитивные результаты и ограничения организационного развития.

## Тема 4. Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации

Понятие организационного знания. Управление организационным знанием. Организационные способности (компетенции, концепции, контакты) – знания компании. Цели программы по управлению знаниями в компании. Процедурная модель проекта управления знаниями. Выгоды для компаний, управляющих знаниями. Концепция обучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания. Рутинная как память организации. Цикл обучения и модели трансформации знаний. Контур решения задачи и контур трансформации знания. Фазы трансформации знаний: социализация, экстернализация, комбинация, интернализация. Спираль создания знания. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

Тема 5. Организационные патологии. «Болезни роста» организации.

Понятие организационных патологий. Их отличия от болезней роста организации. Типы организационных патологий: патологии в строении организаций; патологии в управленческих решениях; патологии в организационных отношениях. Типичные патологии на разных стадиях жизненного цикла. Борьба с патологиями. Преодоление кризиса развития организации в реализации новой бизнес-идеи. Феномен серийных предпринимателей. Психологический портрет серийного предпринимателя. Типичные болезни роста организации, пути их преодоления.

Тема 6. Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур

Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры. Этапы разработки Положения об организационной структуре компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией. Разработка должностных инструкций. Реинжиниринг бизнес-процессов. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Обзор реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.

Тема 7. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы

Методические подходы к определению жизненного цикла организации. Экспресс-анализ для выявления этапа жизненного цикла организации (AdizesLifecycleAssessmentReport). Разработка конкретных инструментов организационной диагностики и анализ ее результатов в работах по проблемам жизненного цикла организации. Управленческие выводы: использование диагностики ЖЦ в практике управления организацией. Организационная терапия. Дилемма профессионализма и ее развитие в организациях разного типа. Смена основателя профессиональным менеджером: смена как непоследовательный процесс, смена как разрушительный процесс, смена как процесс рациональной организационной адаптации. Факторы, влияющие на уход предпринимателя. Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту в связи с развитием организационных потребностей. Сравнение деятельности фирм, управляемых основателями и наемными менеджерами. Специфика перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту в российских условиях.

Тема 8. Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕI по Адизесу)

Необходимость идентификации доминирующих ролей в стиле управления (P,A,E,I), получения понимания о грядущих этапах и ловушках. «Витамины» необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла (код РАЕАадизеса). Определение стиля (РАЕI) управления по методологии Myers/Briggs (проведение тестирования). Определение (РАЕI) стилей на основании "диагностики командных ролей Белбина".

## 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

Тема 1. Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.

Форма проведения - Круглый стол - дискуссия

Вопросы семинара:

1. Характеристика развития как поэтапного процесса.
2. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.
3. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.
4. Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса.

Тема 2. Основные идеи и принципы управления изменениями в организации

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Назовите этапы процесса внедрения изменений.
2. Основные причины сопротивления изменениям.
3. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
4. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).
5. Ресурсная поддержка изменения.

Тема 3. Модели и концепции организационных изменений

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Сопоставьте модели организационных изменений К. Левина и модели успешного проведения изменений Л. Грейнера.
2. Назовите возможности развития крупных и малых предприятий на основе стратегии управления изменениями.
3. Организационные и поведенческие факторы в обеспечении организационного изменения.
4. Организация внедрения изменений в известной Вам организации.
5. Экспериментальная подготовка внедрения изменения.

Тема 4. Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации

Форма проведения – дискуссия + решение кейсов

Вопросы семинара:

1. Дайте понятие организационного знания и управления организационным знанием.
2. Каковы цели и процедуры программы по управлению знаниями в компании?
3. Концепция обучающейся организации. Как создавать организационное знание?
4. Что включает в себя модель трансформации знаний?
5. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации

Тема 5. Организационные патологии. «Болезни роста» организации.

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Дайте понятие организационных патологий, их отличия от болезней роста организации.
2. Как должна быть организована борьба с патологиями?
3. Как связан процесс перехода от предпринимательства к профессиональному управлению с преодолением кризиса развития организации и реализацией новой бизнес-идеи?
4. Типичные болезни роста организации, пути их преодоления, методика измерения «болезней роста».

Тема 6. Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Основные компоненты модели организационной структуры.
2. Характеристика организационной структуры известной вам организации.
3. 3 Достоинства и недостатки различных видов организационных структур.
4. Влияние изменений в структуре на деятельность организации.
5. Назовите подходы к реструктуризации управления компанией.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.

Тема 7. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы

Форма проведения – дискуссия

Вопросы семинара:

1. Назовите основные этапы экспресс-анализа для выявления этапа жизненного цикла организации (AdizesLifecycleAssessmentReport).
2. Какие управленческие выводы можно сделать на основе использования диагностики ЖЦ в практике управления организацией? прокомментируйте данными собственного исследования.
3. Какова специфика перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту в российских условиях.

Тема 8. Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код PAEI по Адизесу)

Форма проведения – дискуссия + решение кейсов

Вопросы семинара:

1. Поясните необходимость идентификации доминирующих ролей в стиле управления (P,A,E,I), получения понимания о грядущих этапах и ловушках.
2. «Витамины» необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла (код PAIEАдизеса).
3. Определение стиля (PAEI) управления по методологии Myers/Briggs (проведение тестирования).
4. Определение (PAEI) стилей на основании "диагностики командных ролей Белбина".

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

Тема 1. Закономерности развития организации. Управление жизненным циклом организации.

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений

Тема 2. Основные идеи и принципы управления изменениями в организации

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений

Тема 3. Модели и концепции организационных изменений

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов

Тема 4. Управление организационным знанием. Трансформация знаний Создание обучающейся организации

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов

Тема 5. Организационные патологии. «Болезни роста» организации.

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов

Тема 6. Реструктуризация управления компанией. Подходы к управлению организационных структур

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов

Тема 7. Использование моделей жизненного цикла в процессе организационной диагностики: методики, управленческие выводы

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов

Тема 8. Анализ организационного поведения и определение управленческих ролей по стадиям жизненного цикла (код РАЕІ по Адизесу)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару: углубленная проработка тем и вопросов курса по рекомендованной литературе и по Интернет-источникам; проведение литературных обобщение и сравнений
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов
5. решение кейсов

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
учебным планом не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
не размещается

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
учебным планом не предусмотрено

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
учебным планом не предусмотрено

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Сайт библиотеки УрГЭУ**

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

1. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2019. - 384 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/986901>

2. Кожевина О. В., Салиенко Н.В. Стратегическое управление изменениями [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 464 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1045608>

### **Дополнительная литература:**

1. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Часть 1 [Электронный ресурс]: Монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 484 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/464328>
2. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Часть 2 [Электронный ресурс]: Монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 700 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/464350>
3. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Электронный ресурс]: Учебник. - СПб: Издательство "Высшая школа менеджмента", 2009. - 480 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/493501>
4. Резник С.Д., Алмастьян Н.А. Управление изменениями в современных компаниях [Электронный ресурс]: Монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 263 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1065610>

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Microsoft Windows 10 .Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020. Срок действия лицензии 30.09.2023.

Astra Linux Common Edition. Договор № 1 от 13 июня 2018, акт от 17 декабря 2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Microsoft Office 2016. Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020 Срок действия лицензии 30.09.2023.

### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии -без ограничения срока

Справочно-правовая система Консультант +. Договор № 163/223-У/2020 от 14.12.2020. Срок действия лицензии до 31.12.2021

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.