

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по  
образовательной деятельности

А.А.Панфилов

« 29 » 08 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Программа подготовки «Управление проектами»  
Уровень высшего образования магистратура  
Форма обучения очная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточной аттестации (экзамен/ зачет/зачет с оценкой)
2	3/108	18		18	27	Экзамен (45), КП
Итого	3/108	18		18	27	Экзамен (45), КП

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины «Управление проектом организационных изменений» является формирование знаний, необходимых для оптимизации выбора и реализации эффективных проектов, направленных на достижение стратегических задач организации, получение систематизированного представления о сущности изменений, их предпосылках, значении для развития организации, методах и технологиях управления процессом перемен; подготовка специалистов с развитым стратегическим и оперативным экономическим мышлением, владеющих знаниями об экономическом движении общества и хозяйственной деятельности различных народов в разные исторические эпохи; формирование знаний, умений и навыков в области менеджмента организации. Вырабатываемые умения и навыки направлены на обеспечение устойчивого развития организации в рыночных условиях.

Задачи дисциплины:

- развитие навыков в решении самостоятельно сформулированного и разработанного проекта, с использованием современного программного обеспечения в области управления проектами;
- изучение природы явлений, определяющих процесс изменений в организации;
- формирование информационного поля по истории развития научных исследований в области логики перемен и ее формализации;
- знакомство с основами техник и технологий по созданию систем влияния и управления процессом изменений в организации.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 «Управление проектом организационных изменений» относится к дисциплинам по выбору (ДВ.02) вариативной части (В) блока (Б1) дисциплин. Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов с литературой. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекционные и практические занятия. Изучение дисциплины для студентов обучения осуществляется в течение одного семестра. По дисциплине осуществляется промежуточная аттестация в форме экзамена.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесены с планируемыми результатами освоения ОПОП

Код формируемых компетенций	Уровень освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций (показатели освоения компетенции)
ПК – 1	частичный	<b>Знать:</b> - современные теории и концепции эффективного управления человеческими ресурсами организации и общества (в т.ч. стратегического, инновационного и антикризисного); - теорию и практику компенсационного менеджмента, управления персоналом, управления конфликтами, управления качеством трудовой жизни и трудовым потенциалом организации, аудита и контроллинга труда и персонала.
		<b>Уметь:</b> - принимать организационно- управленческие решения относительно формирования, развития и использования человеческих ресурсов и оценивать их последствия.
		<b>Владеть:</b> - навыками комплексного и творческого подхода к реализации трудового потенциала организации; - современными технологиями организации работы по управлению человеческими ресурсами на предприятиях различных форм и отраслей.

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СРС		
1	Подсистемы управления проектами	2	1-2	3		3	4	3/50	
2	Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.	2	3-6	3		3	4	3/50	Рейтинг-контроль №1
3	Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями	2	7-9	3		3	4	3/50	
4	Препятствие изменениям и причины неудач.	2	10-12	3		3	4	3/50	Рейтинг-контроль №2
5	Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.	2	13-15	3		3	5	3/50	
6	Особенности управления в процессе изменений.	2	16-18	3		3	6	3/50	Рейтинг-контроль №3
Всего за 2 семестр				18		18	27		Экзамен (45)
Наличие в дисциплине КП/КР		КП							
Всего				18		18	27	18/50	Экзамен (45)

#### Содержание лекционных занятий по дисциплине

##### Тема 1. Подсистемы управления проектами.

Управление коммуникациями проекта. Информационные технологии управления проектами. Анализ программного обеспечения проектного управления.

##### Тема 2. Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.

Закономерность перемен и парадигма развития. Три формы реальности организации.

##### Тема 3. Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями.

Вопросы внешней адаптации. Вопросы внутренней интеграции. Собственная проекция – основа самобытности организации и позиционирования во внешней среде.

##### Тема 4. Препятствие изменениям и причины неудач.

Влияние национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений

##### Тема 5. Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.

Принципы оценки результата деятельности со стороны личности и со стороны социума. Взаимосвязь системы заработка индивида и процесса изменений организации.

##### Тема 6. Особенности управления в процессе изменений.

Новая парадигма управления предприятием. Особенности передачи и восприятия информации неустойчивых организациях.

#### Содержание лабораторных занятий по дисциплине

##### Тема 1. Подсистемы управления проектами.

Анализ программного обеспечения проектного управления.

##### Тема 2. Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.

Три формы реальности организации.

**Тема 3. Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями.**

Собственная проекция – основа самобытности организации и позиционирования во внешней среде.

**Тема 4. Препятствие изменениям и причины неудач.**

Влияние национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений

**Тема 5. Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.**

Взаимосвязь системы заработка индивида и процесса изменений организации.

**Тема 6. Особенности управления в процессе изменений.**

Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях.

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В преподавании дисциплины «Управление проектом организационных изменений» используются разнообразные образовательные технологии как традиционные, так и с применением активных и интерактивных методов обучения.

Активные и интерактивные методы обучения:

- Групповые дискуссии (темы №1, 3, 5, 6)

- Case-study (темы № 2, 4)

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Текущий контроль успеваемости

Рейтинг контроль № 1

1) Цель изменений —

а) устранить недостатки во внутренней среде организации

б) изменить выпускаемые продукты и структуру

в) сократить персонал г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

2) К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

а) внешние и внутренние

б) логические, социологические, психологические

в) внешние, внутренние, психологические

г) низкий профессионализм персонала

3) Правила (принципы) проведения изменений

а) организация формулирует самостоятельно

б) обоснованы специалистами по управлению изменениями

в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

4) Типология видов организационных изменений

а) имеет практическое и теоретическое значение

б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений

в) представляет интерес для ученых

г) представляет интерес для студентов

5) Изменения

а) обязательно происходят во всех организациях без исключения

б) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

в) должны происходить только в кризисных организациях

г) стали проводиться в организациях только в конце 20 века

6) Основные уровни организационных изменений

а) логический, социологический, психологический

б) закрытый и открытый

в) индивидуальный, групповой, системный

г) внешний и внутренний

### Рейтинг контроль № 2

- 1) Знание моделей процесса организационных изменений
  - а) имеет практическое и теоретическое значение
  - б) не имеет смысла при планировании изменений
  - в) представляет интерес для ученых
  - г) представляет интерес для студентов
- 2) Модели процесса организационных изменений
  - а) противоречат друг другу
  - б) должны иметь одинаковое количество этапов
  - в) могут иметь разное количество этапов
  - г) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- 3) Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена
  - а) Коттером
  - б) Левином
  - в) Мильнером
  - г) Грейнером
- 4) Модель процесса организационных изменений
  - а) набор математических формул
  - б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
  - в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
  - г) в практике управления изменениями не используется
- 5) Модель Кемерон и Грина
  - а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
  - б) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
  - в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
  - г) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- 6) Модель Коттера
  - а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
  - б) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
  - в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
  - г) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

### Рейтинг-контроль № 3

- 1) Диагностика —
  - а) анализ финансового состояния
  - б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
  - в) анализ кадрового состава
  - г) анализ производственной деятельности
- 2) Для проведения изменений в организации требуется
  - а) наличие проблем
  - б) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
  - в) желание руководства г) отсутствие сопротивления изменениям
- 3) Модель К.Левина «Анализ поля сил»
  - а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
  - б) описывает основные этапы проведения изменений
  - в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
  - г) описывает текущее состояние и основные направления изменений

- 4) Модель Надлера - Тапмена
- описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
  - описывает основные этапы проведения изменений
  - показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
  - описывает текущее состояние и основные направления изменений
- 5) «Алмаз» Левитта
- описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
  - описывает основные этапы проведения изменений
  - показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
  - описывает текущее состояние и основные направления изменений
- 6) Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации
- можно воспользоваться различными тестами
  - невозможно воспользоваться тестами

### **Рекомендации по выполнению курсового проекта по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»**

Курсовой проект может быть выполнен на любую из нижеперечисленных тем в зависимости от имеющейся информации у магистранта. Использование типовых тем предполагает использование описаний проектов, выдаваемое преподавателем.

#### **Структура работы**

**Введение.** Рассматривается актуальность задачи управления инвестиционными проектами. Оценивается объем информации, накопленный по рассматриваемой теме. Используются работы отечественных и зарубежных авторов по оценке инвестиционных проектов.

**Описание проекта.** Раскрывается сущность инвестиционного проекта. Формулируются цели проекта. Проводится структурная декомпозиция процесса оценки инвестиционных проектов.

Выделяются особенности процессов и областей знаний оценки инвестиционных проектов. Проводится их анализ. Описываются специфичные инструменты оценки инвестиционных проектов в рамках выделенных областей знаний управления проектами.

**Заключительная часть.** Оцениваются результаты курсового проекта.

### **Примерные темы для курсового проекта**

- Закономерности развития организации на примере компаний крупного бизнеса (российский и зарубежный опыт).
- Закономерности развития организации на примере компаний малого бизнеса (российский и зарубежный опыт).
- Сравнительный анализ моделей жизненного цикла и их применение в российской практике бизнеса.
- Организационные патологии, пути их исследования и преодоления в организации.
- Сравнительный анализ моделей организационных изменений.
- Сопротивление переменам и методы его преодоления в организациях.
- Концепция «обучающейся организации» и управление организационным знанием.
- Организационные рутинные и их роль в развитии организации.
- Роль лидерства в процессе изменений и создании обучающейся организации.
- Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту, его особенности в современных организациях.
- «Болезни роста» и методы их преодоления в современных российских компаниях.
- Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций (российский и зарубежный опыт).
- Особенности формирования жизненных циклов компаний, созданных «с нуля».
- Признаки старения организаций и особенности управления стареющими организациями.

15. Проблемы организационного развития организаций, находящихся на стадии расцвета.
16. Основные характеристики стадии роста жизненного цикла организации.
17. Связь типов организационного поведения и управленческих ролей в организации («плоды-витамины»).
18. Формирование здоровой организации. Организационная интеграция по методологии Адизеса.
19. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов и ее применение в практике бизнеса.
20. Управление ростом организации.
21. Подходы к реструктуризации управления компанией.
22. Развитие организационной культуры на разных стадиях жизненного цикла.
23. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний.
24. Особенности изменения финансовых характеристик компаний по стадиям жизненного цикла.

**Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление проектом организационных изменений»**

- 1) Современная концепция управления проектами.
- 2) Перспективные направления проектного управления.
- 3) Личностные аспекты руководителя проектной группы.
- 4) Социально-психологические аспекты управления командой проекта.
- 5) Понятие и сущность организационного развития.
- 6) Закономерность перемен и парадигма развития.
- 7) Принципы устойчивости организации во внешней среде.
- 8) Самоорганизация как следствие хаоса.
- 9) Значение организации для внешней среды.
- 10) Вопросы внешней адаптации.
- 11) Вопросы внутренней интеграции.
- 12) Роль организационной культуры.
- 13) Сущность возникновения препятствий.
- 14) Причины возникновения сопротивления изменениям.
- 15) Неудачи как неэффективное управление препятствиями.
- 16) Препятствие – обратная сторона возможности
- 17) Роль личности в формировании организационной культуры.
- 18) Ментальность личности.
- 19) Психологическая готовность к выходу из зоны комфорта.
- 20) Модель эффективности личности.
- 21) Взаимосвязь системы заработка индивида и процесса изменений организации.
- 22) Лидер как интегратор целевых установок сотрудников и вдохновитель изменений в организации.
- 23) Новая парадигма управления предприятием.
- 24) Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях.
- 25) Эффективность коммуникаций – основа успешного управления в условиях изменений.
- 26) Сильное руководство и принципы формирования команд.
- 27) Технология «продажи» изменений – как инструмент создания системы мотивации.
- 28) Суть процесса рождения и развития конфликтов в организации и его влияние на успешность деятельности организации.
- 29) Конфликты как функциональный фактор развития организации.
- 30) Роль руководителя в создании системы управления конфликтами.
- 31) Принцип единства интересов.
- 32) Этапы разрешения конфликтов.
- 33) Механизм гашения или развития конфликтов.
- 34) Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры.
- 35) Понятие «организационная культура»
- 36) Структура организационной культуры (Э. Шейн)
- 37) Типы субкультур
- 38) Изменение организационной культуры
- 39) Внешняя адаптация и внутренняя интеграция

### Самостоятельная работа студентов

Самостоятельная работа студентов предусматривает изучение и конспектирование научной и учебной основной и дополнительной литературы в соответствии с кругом вопросов, планируемых программой к освоению. Обширный материал для самостоятельной работы содержит также периодические издания и сетевые ресурсы. По результатам освоения студентам предлагается подготовить доклады по следующим темам:

1. Ознакомление с историей развития компаний GE, Toyota, IKEA.
2. Анализ влияния национальной культуры, уровня развития и психологического портрета организации на эффективность изменений на примере Российских компаний.
3. Разработка механизма «успеха изменений» для преодоления сопротивления на примере компании GE.
4. Роль личности в формировании организационной культуры. Ментальность личности.
5. Особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях
6. Роль руководителя в создании системы управления конфликтами.
7. Этапы разрешения конфликтов.
8. Формализация и закрепление новых принципов организационной культуры, через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения.

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ	
		Количество экземпляров изданий в библиотеке ВлГУ в соответствии с ФГОС ВО	Наличие в электронной библиотеке ВлГУ
1	2	3	4
Основная литература*			
Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018.	2018		<a href="http://znanium.com/catalog/product/937628">http://znanium.com/catalog/product/937628</a>
Управление изменениями: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2016	2016		<a href="http://znanium.com/catalog/product/1003136">http://znanium.com/catalog/product/1003136</a>
Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб. пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 2-е изд., стереотип. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 210 с.	2017		<a href="http://znanium.com/catalog/product/872196">http://znanium.com/catalog/product/872196</a>
Дополнительная литература			
Резник С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016.	2016		<a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=542542">http://znanium.com/bookread2.php?book=542542</a>
Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД	2018		<a href="http://znanium.com/bookread2.php?">http://znanium.com/bookread2.php?</a>



ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 256 с.: ил.; 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0308-7			book=417954
--	--	--	-------------

### 7.2. Периодические издания

1. Журнал «Маркетинг и маркетинговые исследования».
2. Журнал «Маркетинговые исследования в России и за рубежом».
3. Журнал «Практический маркетинг».
4. Журнал «Управление продажами».
5. Журнал «Управление каналами дистрибуции».
7. Журнал «Управление проектами».

### 7.3. Интернет-ресурсы

1. <http://www.quicksite.name> – ведение бизнеса посредством интернет-маркетинга.
2. <http://www.marketing.spb.ru/> – энциклопедия маркетинга.
3. <http://4p.ru/> – On-line журнал по маркетингу 4p.ru.
4. <http://www.marketologi.ru/> – сайт гильдии маркетологов.
5. <http://www.ram.ru/> – сайт Российской ассоциации маркетинга.
6. <http://www.bci-marketing.aha.ru/> – сайт журнала «Практический маркетинг»
7. <https://pmmagazine.ru/> – сайт журнала «Управление проектами».
8. <http://www.sovnet.ru/> – сайт Российской Ассоциации Управления Проектами СОВНЕТ.

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекций и семинаров требуются стандартно оборудованные аудитории: видеопроектор, экран настенный, мультимедийные средства и др.

Для успешного освоения дисциплины, студент использует следующие программные средства: Word Office (тексты), Power Point (презентации), EXEL (таблицы и графики), электронные учебные материалы на CD и в Интернет, электронные рассылки по E-mail.

Рабочую программу составил доц. каф. МНиМР, к.пед.н., доц. Котегова Л.А.



Рецензент

Генеральный директор ООО «ПКФ Росток» Михеев А.П.



Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Протокол № 1 от «29» 08 2019 года

Заведующий кафедрой д.э.н., проф. Филимонова Н.М.



Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления  
38.04.02 «Менеджмент»

Протокол № 1 от «29» 08 2019 года

Председатель комиссии д.э.н., проф. Филимонова Н.М.



**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Рабочая программа одобрена на 2020/2021 учебный год

Протокол заседания кафедры № 1 от 31.08.2020 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на 2021/2022 учебный год

Протокол заседания кафедры № 1 от 30.08.21 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_