

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 20 19 г.

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

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Программа подготовки «Управление проектами»  
Уровень высшего образования магистратура  
Форма обучения очно-заочная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточной аттестации (экзамен/ зачет/зачет с оценкой)
4	4/144	36		18	45	Экзамен (45), КП
Итого	4/144	36		18	45	Экзамен (45), КП

Владимир  
2019

## 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 4 зачетных единицы, 144 часа

№ 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	4	1-2	6		2	7	4/50	
2	Сущность организационного развития. Раскрытие логики перемен.	4	3-6	6		4	7	5/50	Рейтинг-контроль №1
3	Отношения организации с окружающей средой и собственными проекциями	4	7-9	6		2	7	4/50	
4	Препятствие изменениям и причины неудач.	4	10-12	6		4	7	5/50	Рейтинг-контроль №2
5	Влияние личности на организационные изменения. Ментальность и изменения.	4	13-15	6		2	8	4/50	
5	Особенности управления в процессе изменений.	4	16-18	6		4	9	5/50	Рейтинг-контроль №3
Всего за 4 семестр									
Наличие в дисциплине КП/КР					КП				
Всего				36		18	45	27/50	Экзамен (45)
Всего				36		18	45	27/50	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 - Ташмена



- 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
- 5) «Алмаз» Левитта
- 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
- б) Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации
  - а) можно воспользоваться различными тестами
  - б) 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**

1. Закономерности развития организации на примере компаний крупного бизнеса (российский и зарубежный опыт).
2. Закономерности развития организации на примере компаний малого бизнеса (российский и зарубежный опыт).
3. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла и их применение в российской практике бизнеса.
4. Организационные патологии, пути их исследования и преодоления в организации.
5. Сравнительный анализ моделей организационных изменений.
6. Сопротивление переменам и методы его преодоления в организациях.
7. Концепция «обучающейся организации» и управление организационным знанием.
8. Организационные рутины и их роль в развитии организации.
9. Роль лидерства в процессе изменений и создании обучающейся организации.
10. Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту, его особенности в современных организациях.
11. «Болезни роста» и методы их преодоления в современных российских компаниях.
12. Подходы к исследованию процессов возникновения новых организаций (российский и зарубежный опыт).
13. Особенности формирования жизненных циклов компаний, созданных «с нуля».
14. 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 («люди-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 комфортности.
- 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) Стиль руководства 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 ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2018. -	2018		<a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=417954">http://znanium.com/bookread2.php?book=417954</a>



256 с.: ил.; 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0308-7			
--	--	--	--

## 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), EXCEL (таблицы и графики), электронные учебные материалы на CD и в Интернет, электронные рассылки по E-mail.

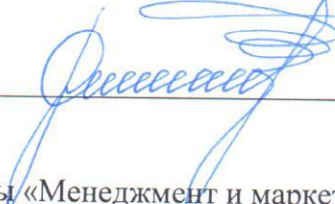


Рабочую программу составил доц. каф. МНиМР, к.пед.н., доц. Котегова Л.А.



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.

