

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Директор УВШЭУ

Гамилова Д. А.

(подпись)

29.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

(12868) Управление изменениями

Направление подготовки (специальность): **38.04.02 Менеджмент**

Направленность: **магистерская программа «Экономика и управление в нефтегазовом бизнесе»**

Уровень высшего образования: **магистратура**

Форма обучения: **очная;**

Кафедра, обеспечивающая преподавание дисциплины: **Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);**

Трудоемкость дисциплины: **4 з.е. (144час)**

Уфа 2023

Рабочую программу дисциплины разработал(и):

_____ профессор, д.э.н. Бирюкова В.В.

Рецензент

_____ профессор, д.э.н. Котов Д.В.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);, обеспечивающей преподавание дисциплины 24.04.2023, протокол №8.

Заведующий кафедрой

Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ)_____ Гамилова Д. А.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой УВШЭУ_____ Гамилова Д. А.

Год приема 2023 г.

Рабочая программа зарегистрирована 08.06.2023 № 6 в ОПЛА и внесена в электронную базу данных

1. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины, предшествующие изучению данной дисциплины (исходя из формирования этапов по компетенциям):

Дисциплины, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее (исходя из формирования этапов по компетенциям): Научно-исследовательская работа; Практика по профилю профессиональной деятельности; Стратегическое развитие (Проектный семинар)

Блок: Блок 1. Дисциплины (модули);

Обязательная или часть, формируемая участниками образовательных отношений (в том числе элективные дисциплины): Часть, формируемая участниками образовательных отношений;

Форма обучения: очная

Семестр, в котором преподается дисциплина	Трудоемкость дисциплины				Вид промежу- точной аттестации
	Зачет- ные едини- цы	Часы			
		Общая	В том числе		
			контакт- ная	СРО	
3	4	144	40	104	экзамен;
ИТОГО:	4	144	40	104	

2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

№ пп.	Формируемые компетенции	Шифр/ индекс компетен- ции
1	МЭК120-23 Способен анализировать и оценивать перспективы и конъюнктурные условия развития нефтегазового бизнеса и проектной деятельности, определять цели стратегических изменений, разрабатывать и реализовывать выбранные стратегии	ПК-1--1

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Шифр компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Шифр результата обучения	Результат обучения
ПК-1-	ПК-1.4 Оценивает бизнес-возможности нефтегазовой организации, формирует цели и прогнозы,	З(ПК-1-)	Знать: методы оценки эффективности организации,

Шифр компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Шифр результата обучения	Результат обучения
	необходимые для проведения стратегических изменений и организационного развития, определяет критерии оценки успеха стратегических изменений		виды и содержание экономического риска в организационных изменениях
		У(ПК-1-)	Уметь: оценивать эффективность бизнес-процессов организации, оценивать экономические риски риска в организационных изменениях
		В(ПК-1-)	Владеть: методикой оценки эффективности реорганизации бизнес-процессов, идентификацией и оценкой экономического риска организаций

3. Структура дисциплины

3.1. Виды учебной работы и трудоемкость (всего и по семестрам, в часах)

Форма обучения: очная

Вид учебной работы	Всего и по семестрам, часы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Контактная работа, всего в том числе:	40			40									
лекции (всего)	10			10									
-в т.ч. лекции on-line курс	0												
практические занятия (ПЗ)	24			24									
-в т.ч. практические занятия on-line курс	0												
лабораторные работы (ЛР)	0												
контролируемая самостоятельная работа (защита курсового проекта, курсовой работы и др. работ (при наличии))	0												
-в т.ч. лабораторные работы on-line курс	0												
иная контактная работа (сдача зачета,	6			6									

экзамена, консультации)													
проектная деятельность (ПД)	0												
Самостоятельная работа обучающихся (СРО), всего в том числе: (указать конкретный вид СРО)	104			104									
выполнение и подготовка к защите курсового проекта или курсовой работы	0												
выполнение и подготовка к защите РГР работы, реферата, патентных исследований, аналитических исследований и т.п	0												
изучение учебного материала, вынесенного на самостоятельную проработку	51			51									
подготовка к лабораторным и/или практическим занятиям	30			30									
подготовка к сдаче зачета, экзамена	23			23									
иные виды работ обучающегося (при наличии)	0												
освоение on-line курса	0												
самостоятельная проектная деятельность (СПД)	0												
ИТОГО ПО ДИСЦИПЛИНЕ	144			144									

4. Содержание дисциплины

4.1. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий (в часах)

Форма обучения: очная

(раздела)Номер темы	Название темы (раздела)	Семестр	Трудоемкость, часы					Шифр результата обучения
			Л	ПЗ	ЛР	СРО	Всего	
1	Методические аспекты управления изменениями	3	4	10		54	68	З(ПК-1-) У(ПК-1-)
2	Стратегии управления изменениями	3	6	14		50	70	У(ПК-1-) В(ПК-1-)
ИТОГО:			10	24		104	138	

4.2. Содержание лекционного курса

№ пп.	Номер раздела	Название темы	Трудоемкость, часы		
			очная	очно-заочная	заочная
1	1-Методические аспекты управления изменениями	Понятие организационных изменений Подходы к определению организационных изменений. Смысл управления. Эффективность и результативность	2		
2	1-Методические аспекты управления изменениями	Управление сопротивлением изменений Управление сопротивлением изменений. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям	2		
3	2-Стратегии управления изменениями	Формирование команды для стратегических изменений. Принципы создания команд. Эффективность работы команды. Лидер команды стратегических изменений. Основные этапы развития команды стратегических изменений	2		
4	2-Стратегии управления изменениями	Стратегии осуществления изменений. Общие принципы стратегического менеджмента. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента. Виды стратегий осуществления измене-	2		

		ний. Мониторинг и контроль процесса изменений. Мо-дель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Мо-дель «EASIER».			
5	2-Стратегии управления изменениями	Построение организационных структур. Основные принципы построения организационных структур. Методы построения организационных структур. Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании. Разработка должностных инструкций	2		
	-	ИТОГО:	10		

4.4. Перечень практических занятий

Номер раздела	№ ПЗ	Тема практического занятия	Трудоемкость, часы		
			очная	очно-заочная	заочная
1-Методические аспекты управления изменениями	1	Понятие организационных изменений Понятие организационных изменений	2		
1-Методические аспекты управления изменениями	2	Необходимость развития и изменений Необходимость развития и изменений	2		
1-Методические аспекты управления изменениями	3	Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	2		

		Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления			
1-Методические аспекты управления изменениями	4	Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	2		
1-Методические аспекты управления изменениями	5	Построение эффективной команды в условиях организационных изменений Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	2		
2-Стратегии управления изменениями	6	Лидер изменений Лидер изменений	2		
2-Стратегии управления изменениями	7	Изменения: законы и стратегии, принципы и модели Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	4		
2-Стратегии управления изменениями	8	Изменения в жизни человека и организации Изменения в жизни человека и организации	2		
2-Стратегии управления изменениями	9	Диагностика бизнес-процессов организации Диагностика бизнес-процессов организации	4		
2-Стратегии управления изменениями	10	Построение	2		

		функциональной карты и организационной структуры Построение функциональной карты и организационной структуры			
-		ИТОГО:	24		

4.5. Виды СРО

Номер раздела	Вид СРО	Трудоемкость, часы		
		очная	очно-заочная	заочная
1-Методические аспекты управления изменениями	подготовка к сдаче зачета, экзамена	10		
1-Методические аспекты управления изменениями	подготовка к лабораторным и/или практическим занятиям	24		
1-Методические аспекты управления изменениями	изучение учебного материала, вынесенного на самостоятельную проработку	20		
2-Стратегии управления изменениями	подготовка к сдаче зачета, экзамена	13		
2-Стратегии управления изменениями	подготовка к лабораторным и/или практическим занятиям	6		
2-Стратегии управления изменениями	изучение учебного материала, вынесенного на самостоятельную проработку	31		
-	ИТОГО:	104		

Темы для самостоятельной работы обучающихся

Раздел 1. Методические аспекты управления изменениями

1. Управление с помощью процессов
2. Принципы реинжиниринга

3. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями
4. Подходы к оптимизации бизнес-процессов
5. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов
6. Структура реинжиниринга бизнес-процессов

Раздел 2. Стратегии управления изменениями

5. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов
6. Структура реинжиниринга бизнес-процессов

5. Формы текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации

Перечень оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине приведен Фонде оценочных средств (приложение Б).

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Учебно-методическое обеспечение

Сведения об обеспеченности дисциплины основной, дополнительной и учебно-методической литературой приведены в формах № 1-УЛ и № 2-УЛ (приложение А).

6.2. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, рекомендуемых для освоения дисциплины

Названия современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, рекомендуемых для освоения дисциплины	Ссылки на официальные сайты
Сайт бизнес-кейсов	http://www.e-xecutive.ru
Электронная библиотека УГНТУ	http://www.bibl.rusoil.net
Электронно-библиотечная система	http://znanium.com

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

7.1. Перечень специальных аудиторий, кабинетов, лабораторий и пр., используемых при реализации дисциплины с перечнем основного оборудования

№ пп.	Номер помещения	Оснащенность помещения (перечень основного оборудования)	Наименование помещения
1	1-420в	Компьютер Intel Core 2 Duo E8200(1);Компьютер WIN i3-550(2);Компьютер персональный i3-4170/21,5" PHILIPS 226V4LAB(1);МФУ hp Laser Jet Pro M1536dnf<CE538A>A4(1);Монитор 19" Acer(1);Монитор ASUS VA24DQ Black 23,8", шт(3);Сервисное устройство для очистки Katun 3 м(1);Системный блок CRONA:i7 11700/DDR4 2*16GB/SSD 250Gb Samsung/HDD 1Tb/600W(3);Шкаф(ы) для хранения	Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования
2	2в-203	Компьютер i3-3220 K1 BenQ 21,5"(1);Монитор 17 " Acer AL 1717(1);Монитор 19" Acer AL 1917 NSD(1);Проектор EPSON EB-970 (V11H865040)(1);Проектор Sony VPL-CX125 LCD(1);Системный блок 3 ПЭВМ Кламас Powerman 450W\i3-7100\GT 730 2048Mb(1);Системный блок INWIN 450W\i3-7100Box\Asus H110M-R(2);Системный блок INWIN EC022 450W\i3-7100\ASUS H110M-R(3);Экран настенный ScreenMedia Champion 203*153(1);Экран с электропривод. (1);Экран с электроприводом DRAPER 120"(1);Столы, стулья	Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения.
3	2в-204	Компьютер 2 ПЭВМ Кламас/21,5" LG монитор/клавиатура+мышьLogitech (25);Проектор мультимедийный NEC Projector M363XG 1024*768(1);Системный блок Intel Core 2 DUO(4);Экран Projecta ProScreen настенный рулонный 183*240(1);Учебно-наглядные пособия по дисциплине,набор демонстрационного оборудования; Столы, стулья;	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин (модулей).
4	2в-204	Компьютер 2 ПЭВМ Кламас/21,5" LG монитор/клавиатура+мышьLogitech (25);Проектор мультимедийный NEC Projector M363XG 1024*768(1);Системный блок Intel Core 2 DUO(4);Экран Projecta ProScreen настенный рулонный 183*240(1);Столы, стулья	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения.
5	3-201	Защитная RFID Система LSG405HF(1);Компьютер i3-2120(1);Компьютер i3-3220 K1 BenQ 21,5"(3);Компьютер i3-3240 21.5" Acer(2);Компьютер ПК НИКС\i3-4170\21.5"(1);Компьютер персональный-неттоп Celeron 11	Помещение для самостоятельной работы – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к

7.2. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, используемых в учебном процессе при освоении дисциплины

№ пп.	Наименование ПО	Лицензионная чистота (реквизиты лицензии, свидетельства о гос. регистрации и т.п., срок действия)
1	ABBYY FineReader	Дата выдачи лицензии 17.12.2013, Поставщик: ЗАО "СофтЛайн Трейд"
2	Office 2007 Open License	Дата выдачи лицензии 10.12.2009, Поставщик: ЗАО "СофтЛайн Трейд"
3	Windows Vista + DVD	Дата выдачи лицензии 29.11.2007, Поставщик: ООО "Академия повышения конкурентоспособности" договор № 11-29

8. Организация обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся по данной образовательной программе, разрабатывается индивидуальная программа освоения дисциплины с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

Приложение А

Форма № УЛ-1

СВЕДЕНИЯ

об обеспеченности дисциплины основной и дополнительной учебной литературой

Наименование дисциплины: (12868)(12868)Управление изменениямиНаправление подготовки (специальность): 38.04.02 МенеджментНаправленность: магистерская программа «Экономика и управление в нефтегазовом бизнесе»Форма обучения: очная;Кафедра, обеспечивающая преподавание дисциплины: Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);

Тип	Назначение учебных изданий	Семестр			Библиографическое описание	Кол-во экз.	Адрес нахождения электронного	Кoeffициент
		очная	очно-заочная	заочная				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основная литература	Для изучения теории;	3			Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1066565 (дата обращения: 21.09.2023).	1	http://www.znanium.com	1.00

Основная литература	Для изучения теории;	3			Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/986901	1	http://www.znanium.com	1.00
Дополнительная литература	Для выполнения СРО; Для выполнения практических занятий;	3			Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1066451	1	http://www.znanium.com	1.00
Дополнительная литература	Для выполнения СРО; Для выполнения практических занятий;	3			Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1065610	1	http://www.znanium.com	1.00
Примечание – Графы 1-5,8 заполняются кафедрой, графы 7 и 9 - библиотекой								

Составил:

_____ профессор, д.э.н. Бирюкова В.В.

Год приема 2023 г.

СВЕДЕНИЯ**об обеспеченности дисциплины учебно-методическими изданиями**Наименование дисциплины: (12868)(12868)Управление изменениямиНаправление подготовки (специальность): 38.04.02 МенеджментНаправленность магистерская программа «Экономика и управление в нефтегазовом бизнесе»Форма обучения очная;Кафедра, обеспечивающая преподавание дисциплины: Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);

Назначение учебных изданий	Семестр			Библиографическое описание	Кол-во экз.		Адрес нахождения электронного	Коэффициент
	очная	очно-заочная	заочная		Всего	в том числе		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Для выполнения СРО; Для выполнения практических занятий;	3			Управление изменениями : учебно-методическое пособие для практических занятий / УГНТУ, УВШЭУ ; сост. В. В. Бирюкова. - Уфа : УГНТУ, 2023. - 554,66 Кб. - URL: http://bibl.rusoil.net/base_docs/UGNTU/UVSHE_U/Biriukova17555.pdf . - Текст : электронный.	1	0	http://bibl.rusoil.net	1.00
Примечание – Графы 1-5,8 заполняются кафедрой, графы 6,7 и 9 - библиотекой								

Составил:

_____, профессор, д.э.н. Бирюкова В.В.

Год приема 2023 г.

Приложение Б

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Директор УВШЭУ

_____ Гамилова Д. А.
29.06.2023

**Фонд оценочных средств по текущей успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине
(12868) Управление изменениями**

Направление подготовки (специальность): 38.04.02 Менеджмент

Направленность: магистерская программа «Экономика и управление в нефтегазовом бизнесе»

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная

Кафедра, обеспечивающая преподавание дисциплины: Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);

Трудоемкость дисциплины: 4 з.е. (144час)

Уфа 2023

ФОС по текущей успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине разработал (и):

_____ профессор, д.э.н. Бирюкова В.В.

—
Рецензент

_____ профессор, д.э.н. Котов Д.В.

—

ФОС по текущей успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине рассмотрен и одобрен на заседании кафедры Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);, обеспечивающей преподавание дисциплины 24.04.2023, протокол №8.

Заведующий кафедрой Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ); _____ Гамилова Д. А.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой УВШЭУ _____ Гамилова Д. А.

Год приема 2023 г.

ФОС по текущей успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине
зарегистрирован 08.06.2023 № 6 в отделе МСОП и внесен в электронную базу данных

1. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Шифр результата обучения	Результат обучения	Индикатор достижения компетенций	Показатели достижения результатов освоения компетенций	Вид оценочного средства
1	Методические аспекты управления изменениями	З(ПК-1-)	методы оценки эффективности организации, виды и содержание экономического риска в организационных изменениях	ПК-1.4 Оценивает бизнес-возможности нефтегазовой организации, формирует цели и прогнозы, необходимые для проведения стратегических изменений и организационного развития, определяет критерии оценки успеха стратегических изменений	называет и описывает методы оценки результативности и эффективности бизнес-процессов	Письменный и устный опрос
		У(ПК-1-)		ПК-1.4 Оценивает бизнес-возможности нефтегазовой организации, формирует цели и прогнозы, необходимые для проведения стратегических изменений и организационного развития, определяет критерии оценки успеха стратегических изменений	оценивать результативность и эффективность бизнес-процессов организации	Кейс-задача Письменный и устный опрос
3	Стратегии управления изменениями	В(ПК-1-)		ПК-1.4 Оценивает бизнес-возможности нефтегазовой организации, формирует цели и прогнозы, необходимые для проведения стратегических изменений и ор-	определяет экономическую эффективность организационных изменений	Кейс-задача Письменный и устный опрос

			ганизационного развития, определяет критерии оценки успеха стратегических изменений		
		У(ПК-1-)	ПК-1.4 Оценивает бизнес-возможности нефтегазовой организации, формирует цели и прогнозы, необходимые для проведения стратегических изменений и организационного развития, определяет критерии оценки успеха стратегических изменений	расчитывать экономическую эффективность организационных изменений	Кейс-задача Письменный и устный опрос

2. Перечень оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

п/п	Вид оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Шкала оценки
1	2	3	4	5
1	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающимся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Метод case-study (конкретных ситуаций) прививает умение выслушивать и учитывать различные точки зрения, аргументировать свою позицию. Обучающиеся учатся работать в команде и находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи.	оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если Ответ полностью раскрывает поставленные задачи. Студент может ответить на дополнительные вопросы оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если Ответ в большей степени раскрывает поставленные задачи. Студент может ответить на дополнительные вопросы оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если Ответ частично раскрывает поставленные задачи. Студент может ответить на большую часть дополнительных вопросов оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если Ответ не раскрывает поставленные задачи. Студент не может ответить на дополнительные вопросы

2	Письменный и устный опрос	Оценочное средство для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации. Позволяет выявить и восполнить пробелы в знаниях; повторить, закрепить, систематизировать материал; оценить знания, умения, теоретические и практические навыки; определить уровень сформированных у студентов компетенций по дисциплине (модулю)	Совокупность вопросов, заданий, упражнений, тестов для выполнения контрольных работ, домашних заданий, РГР и иных учебных работ. Комплект билетов для текущей и промежуточной аттестации	оценка <i>«отлично»</i> выставляется обучающемуся, если Студент демонстрирует уверенное, достаточное либо необходимое знание дисциплины. Уверенное знание дисциплины означает, что: - студент самостоятельно и исчерпывающе отвечает на все вопросы билета, отвечает на дополнительные вопросы по темам билета; - в случае сомнения – отвечает самостоятельно на все наводящие вопросы оценка <i>«хорошо»</i> выставляется обучающемуся, если Студент демонстрирует достаточное знание дисциплины, это означает, что он с наводящими вопросами исчерпывающе отвечает на большую часть вопросов билета, отвечает на дополнительные вопросы по темам билета оценка <i>«удовлетворительно»</i> выставляется обучающемуся, если Студент демонстрирует необходимое знание дисциплины. Это означает, что он с помощью наводящих подсказок отвечает на большую часть вопросов билета, не отвечает на дополнительные вопросы по темам билета. оценка <i>«неудовлетворительно»</i> выставляется обучающемуся, если Если студент не ответил ни на один вопрос билета (ни самостоятельно, ни с помощью «наводящих» вопросов преподавателя); не знает категорий дисциплины; не ориентируется в подходах, моделях и стратегиях управления изменениями, рисках организационных изменений, результативности и эффективности бизнес-процессов
---	---------------------------	---	--	---

Приложение В

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Письменный и устный опрос.

Перечень вопросов (задач, заданий, тем, комплекта тестовых заданий):

Перечень вопросов (задач, заданий, тем, комплекта тестовых заданий):

1. Сравнительные характеристики больших и малых организаций.

Ответ:

Для больших компаний характерны стандартизированная и сложная структура и механистический способ управления. Сложность структуры обуславливает наличие работников различных специальностей. Более того, крупная организация, однажды появившись, может стать фактором, стабилизирующим рынок труда на долгие годы. В больших организациях возможности значительно повысить зарплату жестко ограничены. Ставки заработной платы привязаны к должностным категориям

Малый размер является одним из главных условий успеха фирмы в глобальной экономике, а именно гибкости и способности быстро реагировать на изменения рынка. Чаще всего фиксированных схем оплаты нет. Небольшие предприятия уступают крупным по показателям прибыли на инвестированный капитал и объема продаж в расчете на одного работника.

Таким образом, все организации направлены на развитие. Существуют малые и большие организации. Все организации направлены на развитие. Малые организации более гибкие и имеют быструю реакцию. У них более простая и органичная структура. Большие - глобально охватывают рынок, имеют стабильный рынок и сложную структуру. Выбор размера организации зависит от многих факторов, таких как сфера деятельности компании, ее стратегические цели, амбициозность руководителей и многих других.

2. Причины, вынуждающие организацию расти. Причины, вынуждающие организацию сдерживать рост.

3. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера.

4. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса.

5. Организационные патологии: патологии в строении (оргструктуре) организаций.

6. Организационные патологии: патологии в организационных отношениях.

7. Организационные патологии: патологии в управленческих решениях.

8. Обоснование необходимости изменений. Причины изменений.

9. Подходы к определению организационных изменений.

10. Понятие, цель, задачи управления изменениями.

11. Типы организационных изменений.

Ответ:

Для определения логики управления организационными изменениями необходимо выделить различные критерии, на основании которых их можно классифицировать в зависимости от:

1) источников, порождающих изменения:

порожденные факторами внешней среды;

порожденные факторами внутренней среды организации;

2) вероятности событий:

непредвиденные (спонтанные) изменения;

планомерные (целенаправленные) изменения;

3) направленности действия изменения во времени:

стратегические;

тактические;

оперативные;

стабилизационные;

4) подхода к управлению изменениями:

эволюционные (постепенные) изменения;

революционные изменения (кардинальные, быстрые, предполагающие полное обновление);

5) элементной направленности в составе организационной системы управления:

изменения, ориентированные на цели (обычно реализуются в управлении по целям);

изменения, ориентированные на задачи (управление по результатам);

изменения, ориентированные на организационную структуру (структурно-функциональное управление);

изменения, ориентированные на технологию (технологическое управление);

изменения, ориентированные на поведение персонала (управление организационным поведением командообразованием);

изменения, ориентированные на опыт (управление через контрольные сравнения — бенчмаркинг);

6) формы проведения изменений:

фронтальные;

групповые;

индивидуальные;

7) направленности в составе процесса управления:

изменения, связанные с планированием (диагностика, моделирование, программирование, прогнозирование);

изменения, связанные с функцией организации процесса управления (подготовка к реализации, регулирование, координирование);

изменения, связанные с контролем (анализ, учет, коррекция);

изменения, связанные с мотивацией (потребности, стимулы, удовлетворенность);

изменения, связанные с коммуникацией (обратная связь, передача информации, групповая и командная работа, делегирование);

изменения, связанные с технологией принятия решений (подготовка, принятие, отчет, контроль, централизация/децентрализация);

8) функциональной направленности в составе менеджмента организации:

производственно-технологические изменения;

изменения в управлении финансами;

изменения в управлении маркетингом;

изменения в управлении персоналом;

изменения в управлении внешнеэкономической деятельностью;

изменения в управлении инновациями и т.д.;

9) радикальности и глубины преобразований:

изменения, связанные с перестройкой организации (предполагают фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию);

радикальные изменения (организация не меняет вид деятельности, но при этом в ней происходят кардинальные изменения, связанные с глубоким преобразованием процессов или слиянием с другой организацией);

умеренные изменения (в одной или нескольких функциях менеджмента);

частичные (слабые) изменения;

10) качества и результатов преобразований:

изменения прогрессивные;

изменения регрессивные.

Изменения, происходящие в организации, можно разделить на две ключевые группы, каждая из которых обладает двумя широкими возможностями. Первая группа фокусируется на локализации изменения, так управляют внешними или внутренними переменами. Вторая характеристика касается причины или намерения, связанного с изменением. В данном случае также имеются альтернативные возможности: изменение может быть намеренным, умышленным или желаемым, т.е. плановым или наоборот — случайным или незапланированным. Здесь осуществляется простое разграничение между планируемыми и спонтанными изменениями. Управление плановым изменением

ем, независимо оттого, внешнее оно или внутреннее, в целом предусматривает использование принципов руководства процессами изменения. Управление динамическим изменением больше связано с характером организационного стиля и культуры.

12. Уровни организационных изменений.
13. Компонент процесса изменений «Трехмерное пространство».
14. Компонент процесса изменений «Штурманская карта».
15. Компонент процесса изменений «Естественные законы».
16. Модель изменений К.Левина.
17. Модель изменений Л. Грейнера.
18. Модель изменений Р.Бекхарда.
19. Концепция управления изменениями И. Ансоффа.
20. Теория Е и теория О организационных изменений.
21. Модель «кривой перемен» Дж.Дак.
22. Особенности мотивации руководителей проектов изменений.
23. Сопротивление персонала изменениям: понятие, причины, виды и формы проявления.
24. Лидерство в процессе проведения изменений.

Ответ:

Основой успешного проведения изменений становится идея об их осуществлении. Идея проведения изменений не может зародиться в головах рядовых сотрудников или представителей менеджмента, а затем пробить себе дорогу наверх. Однако наиболее легким, коротким, а потому и эффективным путем проведения организационных изменений становится тот путь, который инициируется представителями организации, обладающими полнотой власти для реализации идеи в жизнь, а также достаточным личностным авторитетом для формирования лагеря сторонников реформ и усиления движущих сил.

Управленческий лидер обладает многими качествами, которые побуждают его затевать проведение изменений.

Во-первых, лидер в силу своего положения в организации обладает информацией, позволяющей ему иметь перспективное и многоплановое видение руководимого им предприятия и его возможностей, а также внешних условий, которые оказывают влияние на результативность организационной деятельности в данный момент и будут на нее воздействовать в будущем.

Во-вторых, положение лидера в организации позволяет ему впитывать идеи, рождающиеся в головах ключевых специалистов.

В-третьих, управленческий лидер имеет возможность аккумулировать инновационные идеи вне организации и трансформировать их в идеи, связанные с повышением эффективности деятельности организации.

И, наконец, лидер обладает теми личностными качествами, которые позволяют ему преобразовывать новую идею в убеждение о реальности внедрения этой идеи в деятельность своей организации, о ее ценности. Без этого убеждения идея не является продуктивной. Только сила духа и талант лидера, который прекрасно знает свою организацию и ее возможности (технические и человеческие), могут преобразовать абстрактную идею в прагматическую.

Для того чтобы достичь максимального результата в создании конструктивных идей осуществления организационных изменений, лидер может действовать в двух направлениях:

- а) как создатель климата и условий, которые позволяют развивать уверенность в потребности проведения изменений;
- б) как организатор, использующий свою статусную власть, индивидуальное влияние и организационные ресурсы для реструктуризации организации, разрешения противоречий между отдельными сотрудниками и подразделениями.

Эффективность управления изменениями связана с наличием согласия между лидером и основной массой сотрудников организации относительно целей реформирования.

25. Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
26. Сущность реструктуризации организации. Подходы к реструктуризации управления организацией.

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

Пример экзаменационного билета:

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО "Уфимский государственный нефтяной технический университет"
Уфимская высшая школа экономики и управления

Билет № 1

по дисциплине "Управление изменениями"

1. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера.
2. Компоненты процесса изменений «Естественные законы»

Лектор: д.э.н., профессор

В.В. Бирюкова

Директор УВШЭУ

Д.А. Гамилова

Кейс-задача.

Перечень вопросов (задач, заданий, тем, комплекта тестовых заданий):

Управление изменениями : учебно-методическое пособие для практических занятий / УГНТУ, УВШЭУ ; сост. В. В. Бирюкова. - Уфа : УГНТУ, 2023. - 554,66 Кб. - URL: http://bibl.rusoil.net/base_docs/UGNTU/UVSHEU/Biriukova17555.pdf. - Текст : электронный.

Кейс ИНСТРУМЕНТЫ ИЗМЕНЕНИЙ. Компания BEST BUY терпит крах: теряет прибыль, увольняет 400 рабочих, закрывает 50 магазинов

Компания Best Buy, специализирующаяся на розничной продаже электротоваров, объявила о закрытии 50 крупных магазинов в США. Компания также сообщила о своем намерении переориентироваться на продажу мобильных телефонов.

Компания также сообщила, что она намеревается открыть 100 пунктов продаж мобильных телефонов и обновить формат действующих магазинов.

Данное объявление вышло примерно в то же время, что и отчет по четвертому кварталу компании, в котором компания резко превзошла ожидания аналитиков. За последний квартал 2011 года выручка компании выросла на три процента до \$ 16,6 млрд, а прибыль на акцию - \$ 2,47.

Тем не менее, аналитики, по версии Bloomberg, прогнозировали, что выручка компании достигнет \$ 17,15 млрд., что на \$ 500 млн больше, чем сообщили в компании. Квартал оказался также прибыльным благодаря дополнительной неделе в рабочем календаре компании. Если исключить выручку за эту дополнительную неделю, то можно сказать, что фактически выручка компании упала на 1,1 процента. Цена на акции снизилась на 6 процентов в первые минуты торгов.

В течение этого же периода продажи компании снизились на 2,3%, подчеркнув невыгодное положение компании, поскольку в целом экономика США обрела прирост в течение первых месяцев 2012 года. Best Buy столкнулась со снижением продаж по всем направлениям: упали продажи от игрового оборудования, ноутбуков, телевизоры и других устройств.

Best Buy пытается оптимизировать свою деятельность, так как ее конкуренты CompUSA и Circuit City уже объявили банкротство. Покупатели в основном использовали их магазины для тестирования оборудования, которое позже они покупали через Amazon и Walmart.

Признавая происходящие изменения, главный исполнительный директор Best Buy Брайан Данн сказал, что компания значительно изменит свою стратегию по продажам через магазины и таким образом повысит доходность.

«Данные изменения также помогут снизить наши расходы, - сказал Данн. Мы намерены инвестировать сэкономленные таким образом средства в улучшение качества обслуживания клиентов и в снижение цен, делая их конкурентоспособными. Таким образом мы ожидаем значительно повысить нашу прибыль».

«Best Buy» планирует сэкономить средства в размере более 800 миллионов долларов к 2015 году, что в значительной степени ожидается за счет увольнений и закрытия вышеупомянутых магазинов. Сэкономленные средства ожидается получить от корпоративных и розничных продаж, а также уменьшения себестоимости товаров. Компания планирует уволить 400 сотрудников своих офисов и сервисных центров.

Компания делает ставку в основном на продажи мобильных телефонов, аксессуаров, и комиссий, которые компания получает от операторов связи за продажи их номеров и стартовых пакетов. К 2016 году компания планирует открыть до 800 точек по продажам мобильных устройств и аксессуаров. Для сравнения на сегодняшний день уже открыто 305 точек.

В ноябре, компания, головной офис которой находится в Ричфилде, Миннесота, выкупила компанию Carphone Warehouse, которая занимается продажей мобильных телефонов в США за \$1.3 миллиарда и заявила, что закроет свои магазины в Великобритании, перефокусировавшись на продажи мобильных телефонов.

Первоначальные результаты компании многообещающи. Сопоставимые продажи магазинов улучшились на 20 процентов в отделах по продажам мобильных телефонов Best Buy в течение четвертого квартала, в то время как доходы от связи выросли на 13 процентов.

Вопросы

1. Что именно инициировало изменения в этом кейсе?
2. Как можно охарактеризовать стратегическое обновление Best Buy - постепенным или трансформационным?
3. Почему поведение сотрудников таких компаний, как Best Buy, так важно в достижении успеха?
4. Какую модель вы бы использовали для изменения поведения сотрудников Best Buy и почему?
5. Какие именно поведения (действия) должны изменить сотрудники компании для того, чтобы соответствовать новой стратегии компании?

Аннотация к рабочей программе дисциплины (12868) Управление изменениями

Направление подготовки (специальность): 38.04.02 Менеджмент

Направленность: магистерская программа «Экономика и управление в нефтегазовом бизнесе»

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная;

Кафедра, обеспечивающая преподавание дисциплины: Уфимская высшая школа экономики и управления (УВШЭУ);

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины

ПК-1- МЭК120-23 Способен анализировать и оценивать перспективы и конъюнктурные условия развития нефтегазового бизнеса и проектной деятельности, определять цели стратегических изменений, разрабатывать и реализовывать выбранные стратегии :

- ПК-1.4 Оценивает бизнес-возможности нефтегазовой организации, формирует цели и прогнозы, необходимые для проведения стратегических изменений и организационного развития, определяет критерии оценки успеха стратегических изменений

Результат обучения

Знать:

ПК-1--1 методы оценки эффективности организации, виды и содержание экономического риска в организационных изменениях

Уметь:

ПК-1--1 оценивать эффективность бизнес-процессов организации, оценивать экономические риски риска в организационных изменениях

Владеть:

ПК-1--1 методикой оценки эффективности реорганизации бизнес-процессов, идентификацией и оценкой экономического риска организаций

Краткая характеристика дисциплины

Методические аспекты управления изменениями; Стратегии управления изменениями;

Трудоёмкость (з.е. / часы)

4 з.е. (144час)

Вид промежуточной аттестации

экзамен;

Разработчик(и):

_____ профессор, д.э.н. Бирюкова В.В.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой УВШЭУ _____ Гамилова Д. А.