**Белорусский государственный университет**

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе и образовательным инновациям

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.И.Чуприс

(подпись)

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_\_г.

(дата утверждения)

Регистрационный № УД-\_\_\_\_/уч.

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине для специальности:**

1. **26 02 02 Менеджмент (по направлениям)**

**Направление специальности:**

**1-26 02 02 05 Менеджмент (международный)**

2018 г.

Учебная программа составлена на основе ОСВО 1-26 02 02-2013 и учебных планов УВО № Е 26 -223/уч. 2013 г.,УВО № Е 26з -236/уч. 2013 г., УВО № Е 26з -238/уч. 2013 г.

**СОСТАВИТЕЛИ**:

Ю.Ю. Рассеко, старший преподаватель кафедры международного менеджментаэкономического факультета Белорусского государственного университета

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ**

Кафедрой международного менеджмента экономического факультета

(протокол №10 от 24.05.2018г.)

Учебно-методической комиссией экономического факультета

(протокол №2 от 28.06.2018г.)

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Дисциплина по выбору «Управление изменениями» относится к циклу специальных дисциплин.

Дисциплина «Управление изменениями» представляет собой систематическое изложение теоретических основ и практики управления изменениями. Основой дисциплины является формирование у обучающихся системного представления о существующих теориях жизненного цикла и необходимых теоретических знаний по организационному развитию и проектированию, а также практических умений и прикладных навыков в области управления предприятием на различных этапах жизненного цикла в условиях изменениякак внешних, так и внутренних факторов.

Дисциплина тесно связана с такими дисциплинами, как «Психология управления», «Управление персоналом», «Управление организацией», «Маркетинговые исследования», «Стратегический менеджмент», «Основы экономической безопасности».

**Цель изучения дисциплины** – овладение практическими знаниями и получение практических навыков по организации процесса управления изменениями.

**Задачи учебной дисциплины:**

- понимание сущности изменений и природы их возникновения;

- формирование у студентов научного мировоззрения и знаний

о технологиях и методах управления изменениями в организациях;

- изучение особенностей функционирования организаций в условиях

непрерывных изменений.

В результате изучения дисциплины студенты должны **знать:**

- составные части теории управления изменениями и перспективы ее развития;

- основные модели и инструменты управления изменениями;

- принципы управления персоналом, системы мотивации;

- особенности стратегического и тактического управления изменениями.

В результате изучения дисциплины студенты должны **уметь**:

- анализировать и проектировать организационную структуру предприятия;

- использовать современные методы управления изменениями;

- готовить и принимать управленческие решения с использованием информационных технологий и экономических методов;

- управлять конфликтами и изменениями в организации;

- оценивать эффективность управления;

- применять методики мотивации персонала и соблюдать правила этики управления.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **владеть**:

- методами принятия управленческих решений, связанных с выбором стратегии плана мероприятий в зависимости от этапа жизненного цикла организации;

- методами анализа конкурентных преимуществ и конкурентной среды, приемами разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности компаний;

- навыками в области подготовки, представления и внедрения документов по проведению реинжиниринга бизнес-процессов.

Выпускник должен обладать следующими академическими компетенциями:

- уметь работать в команде и глубоко осознавать общегражданские цели своей профессиональной деятельности;

- знать идеологические, моральные нравственные ценности государства и уметь следовать им.

Выпускник должен обладать профессиональными компетенциями по видам деятельности, быть способным:

- составлять документацию по установленным формам;

- взаимодействовать со специалистами смежных профилей.

Дисциплина читается для студентов дневной формы получения образования на 3 курсе в 6 семестре.Общее количество часов126, из них аудиторных часов 60, в том числе32часа лекций, 24 часасеминарских занятий, 4 часа УСР.Форма текущей аттестации по дисциплине: зачет, экзамен (в 6 семестре).

Дисциплина читается для студентов заочной формы получения образования на 5 курсе в 9 семестре.Общее количество часов 126, из них аудиторных часов 14, в том числе 8 часов лекций, 6 часов семинарских занятий. Форма текущей аттестации по дисциплине: зачет, экзамен (в 9 семестре).

Дисциплина читается для студентов заочной (сокращенной, второе высшее) формы получения образования на 3 курсе в 5 семестре.Общее количество часов 126, из них аудиторных часов 14, в том числе 8 часов лекций, 6 часов семинарских занятий. Форма текущей аттестации по дисциплине: зачет, экзамен (в 5 семестре).

**СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

**Тема 1. Введение в теорию изменений.**

Природа и сущность изменений. Внешняясредаижизнедеятельность организации. Концепция организационных изменений, ее место втеории менеджмента.Необходимость, факторы и природа изменений. Идеологические,

организационные, кадровые, материальные предпосылки.

**Тема 2. Виды изменений.**

Классификация изменений. Уровни изменений. Взаимосвязь между уровнями изменений. Индивидуальные планы управления улучшением работы. Теории обучения. Влияние индивидуумов на динамику команды. Формирование команды. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям. Базовые модели изменений: эволюционные и революционные изменения.

**Тема 3. Руководство и лидерство в управлении изменениями.**

Роль руководства в управлении изменениями. Требования к менеджеру по изменениям. Компетенции менеджера по изменениям. Менеджер и лидер. Необходимость формирования лидерских навыков у менеджеров по изменениям. Особенности мышления лидеров. Ожидание лидеров от высшего руководства. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям: личность лидера, общая ситуация, стиль лидерства и управления. Основные качества лидеров изменений. Типы ситуаций, которые имеют отношение к эффективности лидерских позиций. Подходы к выделению стилей управления.

**Тема 4. Модели управления изменениями.**

Модели изменений поведения человека. Сравнительная характеристика моделей. Условия, необходимые для изменения мировоззрения и поведения человека. Управление изменениями с помощью моделей человеческих систем.

Модели организационных изменений. Цикл изменений.

Процесс управления изменениями. Основные этапы процесса управления изменениями: подготовка к изменениям и их планированию, реализация изменений, контроль внедрения изменений и адекватное реагирование.

**Тема 5.Системный анализ организации, диагностика текущих проблем**

Методы диагностики организации. Анализ целей организации. Анализ функций, состава и структуры системы управления. Анализ процессов и методов управления. Исследование обеспечения управления (информационного, кадрового, финансового, материально-технического и т. д.). Диагностика причин «старения» организации, последствия и риски.

**Тема 6. Подготовка к изменениям и их планированию.**

Место процедур подготовки и планирования в процессе управления изменениями. Определение необходимости осуществления изменений и формулировки целей изменений. Создание команд по управлению изменениями. Рабочие группы в управлении изменениями. Правила формирования рабочих групп. Роли в рабочих группах: заказчик, консультант, руководитель рабочей группы, участник рабочей группы, эксперт. Задачи, которые решаются рабочими группами.

Организационная диагностика: необходимость проведения и содержание. Принятие решения относительно оптимального варианта изменений. Разработка проекта изменений. Подходы к проектированию изменений. Основные задания проекта изменений. Структура проекта изменений. Определение готовности к изменениям. Матрица готовности работников к изменениям. Подготовка к внедрению изменений. Разработка программы изменений и графиков внедрения проекта. Ресурсное обеспечение реализации проекта. Подготовительная работа с  персоналом: ознакомление работников с проектом изменений, обучение работников, разработка системы мотивации.

**Тема 7. Механизм реализации изменений.**

Контроль. «Трехмерное пространство» процесса трансформации: «сверху вниз», «снизу вверх», «горизонтальная ось» (межфункциональная). Интегрированный подход к реализации изменениями. Понятие механизма реализации изменений. Структура механизма реализации изменений. Виды ресурсов предприятия. Потенциал предприятия. Виды компетенций. Понятие ключевых компетенций. Подходы к выявлению ключевых компетенций. Взаимосвязь внутренних условий предприятия. Управление ресурсно-компетентностной базой в процессе реализации изменений. Понятие организационной структуры предприятия (ОСУ). Место ОСУ в реализации изменений. Факторы выбора ОСУ. Виды ОСУ. Сравнительная характеристика традиционных и адаптивных ОСУ. Преимущества и недостатки разных ОСУ. Современные направления развития ОСУ. Изменения в ОСУ для наилучшей реализации изменений. Социально-психологическое обеспечение реализации изменений. Понятие организационной культуры. Элементы организационной культуры. Модели организационной культуры. Виды организационной культуры. Уровни организационной культуры. Первичные и вторичные факторы, которые влияют на формирование организационной культуры. Этика и культура организации. Управление организационной культурой в процессе проведения изменений. Основные принципы успешного изменения культуры. Управленческая составляющая. Подходы к управлению дискретными изменениями И.Ансоффа. Стили проведения изменений по Виханскому. Стратегии осуществления изменений. Подходы к управлению изменениями в зависимости от стиля управления, который используется на предприятии, и степени привлечения работников к осуществлению изменений. Контроль реализации изменений и реагирования.

**Тема 8. Управление сопротивлением изменениям.**

Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений Подходы кпреодолению сопротивления переменам. Организационные изменения и конфликты. Понятие, факторы, динамика и последствия стресса, вызванного изменениями ворганизации.

**Тема 9. Традиционные и современные методы управления изменениями**.

Методы, ориентированные на людей и культуру. Характеристика этих методов. Методы, ориентированные на задание и технологии: проектирование работ, техническая для социо система, кружки качества, анализ стоимости. Методы, ориентированные на структуру и стратегию: адаптивные организационные структуры, стратегические изменения.

Современные методы управления изменениями. Аутсорсинг: виды и особенности применения. Бенчмаркинг и специфика его использования в управлении изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов. Система управления бизнес-процессами. Тотальное управление качеством. Области и проблемы применения методов управления изменениями Предпосылки изменений. Крайние подходы к управлению изменениями: организационное развитие и хозяйственный реинжиниринг. Сравнительная характеристика крайних подходов. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями.

**Тема 10. Организационное развитие**.

Понятие организационного развития. Модель организационного развития. Модель организационного развития Л. Грейнера. Модель развития предприятия согласно теорию фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ).

Организационное развитие как сочетания организационно-структурной и социально-психологической составляющей, которые обеспечивают эффективность изменений. Предпосылки и ценности организационного развития: люди как индивидуумы, как члены групп, как члены организации. Концепция организационного развития. Условия организационного развития. Средства достижения организационного развития. Этапы организационного развития.

**Тема 11. Изменения в стратегии предприятия**.

Взаимосвязь стратегии и стратегических изменений. Формы стратегических изменений: трансформация, реструктуризация, реорганизация. Сущность реструктуризации. Причины реструктуризации. Методы и средства реструктуризации. Формы реструктуризации: усовершенствование, перестройка, реинжиниринг. Проблемы и факторы успеха реструктуризации.

Основные этапы реструктуризации. Формы реорганизации: слияние, поглощение, присоединение, разделение, выделение, превращение.

Общие стратегии развития предприятия: стратегии роста, стабилизации, сокращения, комбинированные стратегии. Стратегия интенсивного роста и специфика изменений, обусловленных ею. Интеграционные процессы и изменения. Мотивы интеграции. Факторы успеха и провала интеграции. Формы объединений. Процессы диверсификации и изменения.

Причины диверсификации. Факторы успеха и провала диверсификации. Способы диверсификации. Подходы к управлению реализацией стратегических изменений фирмы ADL. Стратегии внедрения изменений в зависимости от состояния предприятия: опережающая стратегия, стратегия развития, стратегия оптимизации, стратегия перестройки, стратегия сокращения и распродажи. Выбор стратегии.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (очная форма получения образования)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер раздела, темы | Название раздела, темы | Количество аудиторных часов | | | | | Количество часов УСР | Форма контроля знаний |
| Лекции | Практические занятия | Семинарские занятия | Лабораторные занятия | Иное |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | **Введение в теорию изменений** | 2 |  | 2 | **-** | **-** |  | Контрольные опросы, работа в малых группах |
| 2 | **Виды изменений** | 2 |  | 2 | - | - |  | доклады |
| 3 | **Руководство и лидерство в управлении изменениями** | 2 |  | 2 | - | - |  | Проведение деловой игры |
| 4 | **Модели управления изменениями** | 4 |  | 2 | - | - |  |
| 5 | **Системный анализ организации, диагностика текущих проблем** |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.1 | Методы диагностики организации. Анализ целей организации. Анализ функций, состава и структуры системы управления. | 2 |  | 2 |  | - |  | Контрольный опрос |
| 5.2 | Исследование обеспечения управления (информационного, кадрового, финансового, материально-технического и т. д.).Диагностика причин «старения» организации, последствия и риски. | 2 |  | 2 |  | - |  | Рефераты |
| 7 | **Подготовка к изменениям и их планированию** | 2 |  | 2 |  | - |  | Рефераты |
| 8 | **Механизм реализации изменений.** |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.1 | Контроль. „Трехмерное пространство" процесса трансформации : "сверху вниз", снизу вверх", "горизонтальная ось" (межфункциональная). Интегрированный подход к реализации изменениями. Структура механизма реализации изменений. Виды ресурсов предприятия. Потенциал предприятия. | 2 |  | 2 |  | -  - |  | Решение ситуационных задач |
| 8.2 | Управление ресурсно-компетентностной базой в процессе реализации изменений. Понятие организационной структуры предприятия (ОСУ). Место ОСУ в реализации изменений. Факторы выбора ОСУ. Виды ОСУ. Сравнительная характеристика традиционных и адаптивных ОСУ. Преимущества и недостатки разных ОСУ. Современные направления развития ОСУ. | 2 |  | 2 |  |  | доклады |
| 10 | **Управление сопротивлением изменениям.** | 4 |  | 2 |  | 2 | Контрольная работа. Работа в малых группах |
| 11 | **Традиционные и современные методы управления изменениями** |  |  |  |  |  |  |
| 11.1 | Методы, ориентированные на людей и культуру.Методы, ориентированные на задание и технологии: проектирование работ, техническая для социо система, кружки качества, анализ стоимости.Методы, ориентированные на структуру и стратегию: адаптивные организационные структуры, стратегические изменения. | 2 |  | 2 |  |  | Решение ситуационных задач |
| 11.2 | Современные методы управления изменениями. Аутсорсинг: виды и особенности применения. Бенчмаркинг и специфика его использования в управлении изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов. Сравнительная характеристика крайних подходов. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями. | 2 |  |  |  |  |  |
| 13 | **Организационное развитие** | 2 |  |  | - |  |  |
| 14 | **Изменения в стратегии предприятия** | 2 |  | 2 |  | - | 2 | Защита практических упражнений |
|  | ИТОГО: | 32 |  | 24 | - | - | 4 |  |

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (заочная форма получения образования, заочная сокращенный срок образования, второе высшее)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер раздела, темы | Название раздела, темы | Количество аудиторных часов | | | | | Количество часов УСР | Форма контроля знаний |
| Лекции | Практические занятия | Семинарские занятия | Лабораторные занятия | Иное |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Введение в теорию изменений  Виды изменений  Руководство и лидерство в управлении изменениями | 2 |  | 2 | **-** | **-** |  | Решение ситуационных задач |
| 2 | Модели управления изменениями. Системный анализ организации, диагностика текущих проблем | 2 |  | 2 | - | - |  | Доклады, кейс-метод |
| 3 | Подготовка к изменениям и их планированию.  Механизм реализации изменений. | 2 |  |  | - | - |  |  |
| 4 | Управление сопротивлением изменениям.  Традиционные и современные методы управления изменениями | 2 |  | 2 |  |  |  | Контрольный опрос |
|  | ИТОГО: | 8 |  | 6 | - | - |  |  |

**ИНФОРМАЦИОННО - МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

***Перечень основной и дополнительной литературы***

**Основная литература**

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 c.

2. Зуб, А.Т. Управление изменениями: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 284 c.

3. Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями / Э.Ш. Шаймиева ; Институтэкономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерногобизнеса. - Казань : Познание, 2014. - 136 с.

Дополнительная

2. Кожевина, О.В. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ

ИНФРА-М, 2013. - 286 c.

3. Коротков, Э.М. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 278 c.

4. Распопов, В.М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 c.

5. Саратовцев, Ю.И. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 409 c.

6. Спивак, В.А. Управление изменениями: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Спивак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 357 c.

7. Сухарев, О.С. Управление структурными изменениями экономики: Монография / О.С. Сухарев, С.А. Логвинов. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 368 c.

8. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет. - М.: Дело АНХ, 2015. - 128 c.

**Информационные ресурсы**

1. www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/index.html

2. www.cfin.ru/management/change\_management.shtml

3. www.kmtec.ru

4. www.deline.com.ua/art5.html

5. www.markus.spb.ru

6. www.ibcm.biz

1. Энтропия менеджмента//Электронный ресурс. Режим доступа: http://bizentropy.biz/
2. Бизнес для молодежи// Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.teenbiz.ru /
3. Корпоративный менеджмент// Электронный ресурс. Режим доступа: http:// www.cfin.ru /
4. Электронная библиотека HR-специалистов// Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.hrm.ru /
5. Административно-управленческий портал "Менеджмент и маркетинг в бизнесе".// Электронный ресурс. Режим доступа: http:// www.aup.ru /
6. Энциклопедия маркетинга// Электронный ресурс. Режим доступа: http:// www.marketing.spb.ru /
7. Секреты успеха выдающихся руководителей// Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.ceo.ru

***Примерный перечень заданий УСР***

*Индивидуальное комплексное задание №1*

1.1. Обосновать необходимость осуществления изменений в исследуемом предприятии.

1.2. Выявить и проанализировать источники возникновения изменений в исследуемом предприятии.

1.3. Охарактеризовать виды и сущность изменений, которые необходимы в деятельности исследуемого предприятия.

1.4.Исходя из предложенных изменений разработать модель компетенций для менеджера.

1.5. Разработать для исследуемого предприятия модель управления изменениями. Описать процедуры осуществления определенных в ней этапов.

*Индивидуальное комплексное задание №2*

2.1. Оценить готовность исследуемого предприятия к изменениям по рекомендованной методике. Проанализировать готовность работников предприятия к осуществлению изменений.

2.2. Разработать рекомендации для предприятия по формированию рабочих групп для проведения изменений: состав, способ формирования, круг разрешимых заданий, распределение обязанностей.

2.3. Разработать проект изменений для предприятия.

2.4. Разработать программу осуществления изменений. Разработать график осуществления изменений.

2.5. Оценить эффективность функционирования механизма реализации изменений. Разработать рекомендации относительно совершенствования основных составляющих механизма реализации изменений.

2.6. Проанализировать причины сопротивления изменениям в исследуемом предприятии. Применяя концепцию "силового поля", предложить рекомендации относительно преодоления сопротивления изменениям в предприятии. Разработать схему (модель) управления сопротивлением изменениям для предприятия.

***Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности***

В процессе преподавания дисциплины для диагностики результатов учебной деятельности используются устная, письменная и устно-письменная формы: собеседования, доклады, оценивание на основе деловой игры, контрольные опросы, контрольные работы, рефераты, отчеты по домашним практическим упражнениям с их защитой,оценивание на основе кейс-метода. Учебным планом предусмотрен текущий контроль знаний в формезачета и экзамена.

В ходе преподавания дисциплины могут использоваться программные продукты, интегрированные системы управления предприятием. В качестве эффективных педагогических методик, способствующих приобретению опыта самостоятельного решения практических задач, могут быть рекомендованы:

- проведение групповых дискуссий;

- моделирование управляемых систем с постановкой задачи и ее решением;

- работа в малых группах;

-решение кейсов.

Итоговая оценка формируется но основе Правил проведения аттестации студентов, критериев оценки знаний студентов. В соответствие с Положением о рейтинговой системе оценки знаний по дисциплине в БГУ в процессе преподавания дисциплины используется рейтинговая система оценки знаний со следующими значениями:

Весовой коэффициент текущей успеваемости – 0,6

Весовой коэффициент экзаменационной оценки – 0,4

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ**

**УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название учебной дисциплины, с которой необходимо согласование | Название кафедры | Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине | Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола) |
| Стратегическое планирование | Кафедра международного менеджмента | нет | Изменений не требуется  Протокол № 10  от 24.05.18г. |
| Маркетинговые исследования | Кафедра международного менеджмента | нет | Изменений не требуется  Протокол №10  от 24.05.18г. |
| Основы экономической безопасности | Кафедра международного менеджмента | нет | Изменений не требуется  Протокол №10  от 24.05.18г. |
|  |  |  |  |

**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ**

**УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

На 201\_/201\_ учебный год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Дополнения и изменения | Основание |
|  |  |  |

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры международного менеджмента (протокол №\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_201\_г.)

Заведующий кафедрой

д.э.н., профессор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ С.В.Лукин

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

к.ф.-м.н., доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.А.Королева