



## **МЧС РОССИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«Уральский институт Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий»**

**Кафедра государственной службы и кадровой политики**

### **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В АДМИНИСТРАТИВНОЙ СФЕРЕ**

**Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся по направлению подготовки**

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(уровень бакалавриата)**

**Профиль – Управление в кризисных ситуациях**

**Екатеринбург  
2022**

Управление изменениями в административной сфере: Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Сост. М.Г. Синякова, Л.Ю. Шемятихина. – Екатеринбург: ФГБОУ ВО Уральский институт ГПС МЧС России, 2022. – 10 с.

Составители:

Шемятихина Л.Ю., доцент кафедры государственной службы и кадровой политики, кандидат педагогических наук, доцент;

Синякова М.Г., зав. кафедрой государственной службы и кадровой политики, доктор психологических наук, доцент.

Методические рекомендации для самостоятельной работы подготовлены в помощь обучающимся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление для освоения учебного материала по учебной дисциплине «Управление изменениями в административной сфере».

Методические рекомендации для самостоятельной работы содержат: организационно-методические указания; темы и вопросы, рекомендуемые для рассмотрения, перечень основной, дополнительной литературы, электронных ресурсов.

Рассмотрено на заседании кафедры Государственной службы и кадровой политики «23» июня 2022 г., протокол № 12.

© ФГБОУ ВО Уральский институт ГПС МЧС России, 2022.

## **Организационно-методические указания**

Самостоятельная работа обучающихся является важнейшей составной частью процесса обучения. Целью самостоятельной работы обучающихся является закрепление тех знаний, которые они получили на аудиторных занятиях, также способствовать развитию у обучающихся творческих навыков, инициативы, умению организовать свое время.

Настоящие методические рекомендации по дисциплине «Управление изменениями в административной сфере» позволят студентам самостоятельно овладеть фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, опытом творческой и исследовательской деятельности, и направлены на формирование результатов обучения, представленных в таблице 1.

Таблица 1. Результаты обучения по дисциплине

Результат освоения образовательной программы	Содержание компетенции	Результат обучения по дисциплине
<p>РО-3.1 - Способность использовать основы экономических знаний к профессиональной деятельности</p> <p>РО-4.3 Способность применять математические, статистические, информационные методы в анализе системы государственного и муниципального управления при проектировании управленческих решений</p>	<p>ПК-2 - Способен анализировать и обобщать рыночную информацию о закупках конкурентными способами, разрабатывать долгосрочные финансово-экономические прогнозы развития государственных и муниципальных органов, организаций, отдельных отраслей и регионов, планировать достижение параметров качества и результатов реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов, в том числе на основе инновационных подходов</p>	<p><b>Знает</b> технологию анализа и обобщения рыночной информации о закупках конкурентными способами, разработки долгосрочных финансово-экономических прогнозов развития государственных и муниципальных органов, организаций, отдельных отраслей и регионов, планирования достижения параметров качества и результатов реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов, в том числе на основе инновационных подходов</p> <p><b>Умеет</b> применять технологию анализа и обобщения рыночной информации о закупках конкурентными способами, разработки долгосрочных финансово-экономических прогнозов развития государственных и муниципальных органов, организаций, отдельных отраслей и регионов, планирования достижения параметров качества и результатов реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов, в том числе на основе инновационных подходов</p> <p><b>Владеет</b> навыками анализа и обобщения рыночной информации о закупках конкурентными способами, разработки долгосрочных финансово-экономических прогнозов развития государственных и муниципальных органов, организаций, отдельных отраслей и регионов, планирования достижения параметров качества и результатов реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов, в том числе на основе инновационных подходов</p>

Методические рекомендации для самостоятельной работы охватывают всю программу курса, в них определены основные понятия и категории для изучения, перечень тем и рекомендуемых вопросов для их освоения, приведены основная и дополнительная литература, представлены перечень вопросов для самопроверки.

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающихся, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой обучающихся).

Можно выделить следующие виды самостоятельной работы, которые могут быть использованы при изучении курса «Управление изменениями в административной сфере»: работа над лекционным материалом; работа над учебными пособиями, монографиями, научной периодикой; изучение и конспектирование нормативного материала; подготовка к семинарам; написание рефератов; подготовка презентации; подготовка к зачету.

Самостоятельная работа начинается до прихода студента на лекцию. Целесообразно использование «системы опережающего чтения», т.е. предварительного прочтения лекционного материала, содержащегося в учебниках и учебных пособиях, закладывающего базу для более глубокого восприятия лекции.

Работа над лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом. Под конспектированием понимается составление конспекта, т. е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления – речи, лекции, доклада и т. п. или письменного источника - документа, статьи, книги и т. п.).

При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также его задания и рекомендации. Работая над текстом лекции, необходимо иметь под рукой справочные издания, в которых можно найти объяснение встречающимся терминам, содержание которых студент представляет себе весьма туманно, хотя они ему и знакомы.

Свою специфику имеет работа с учебными пособиями, монографиями, периодикой. Перечень вопросов, подлежащих изучению, приведен в рабочей программе по данной дисциплине. Не все вопросы будут полно раскрыты или вообще не будут освещены на лекциях, часть тем будет вынесена на самостоятельное изучение. Работа с учебными пособиями должна быть направлена на поиски ответов на конкретно поставленные в программе вопросы или вопросы для подготовки к зачету или экзамену.

Подготовка к семинарскому занятию требует, прежде всего, чтения рекомендуемых нормативных и монографических работ, их реферирование, подготовки докладов и сообщений.

В процессе организации самостоятельной работы большое значение имеют консультации с преподавателем, в ходе которых можно решить многие проблемы курса, уяснить сложные вопросы. Самостоятельная работа носит сугубо индивидуальный характер, однако вполне возможно и коллективное осмысление проблем экономической науки.

Одной из форм самостоятельной работы является написание контрольной (проверочной) работы студентами, изучающими данную дисциплину по очной форме обучения. Контрольная работа имеет своей целью определить степень усвоения студентами самостоятельно изученного материала. Контрольная работа состоит из одного-двух теоретических вопросов и двух задач. При подготовке к ответу на теоретический вопрос контрольной работы необходимо ознакомиться с программой по курсу «Управление изменениями в административной сфере», прочитать учебную литературу. Далее рекомендуется составить план ответа и в соответствии с ним изложить изученный материал, делая соответствующие сноски при цитировании источников. В конце ответа необходимо указать список изученной литературы.

### **Формы самостоятельной работы**

В образовательном процессе выделяется два вида самостоятельной работы – аудиторная, под руководством преподавателя, и внеаудиторная. Тесная взаимосвязь этих видов работ предусматривает дифференциацию и эффективность результатов ее выполнения и зависит от организации, содержания, логики учебного процесса (межпредметных связей, перспективных знаний и др.):

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется обучающимися по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Основными видами самостоятельной работы обучающихся без участия преподавателей являются:

формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной педагогом учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);

конспектирование учебной информации;

подготовка к семинарам и практическим работам, их оформление;

выполнение домашних заданий в виде решения отдельных практических задач, проведения сравнения, индивидуальных работ по отдельным разделам содержания дисциплин и т.д.

Основными видами самостоятельной работы обучающихся с участием преподавателей являются:

текущие консультации;

контроль самостоятельной работы;

прием и разбор домашних заданий (в часы практических занятий);

работа с текстом учебника, документами, электронными источниками;

изучение нормативных правовых актов;

анализ информации из СМИ и других источников;

выполнение контрольной работы.

**Деятельность обучающихся по формированию и развитию навыков учебной самостоятельной работы**

В процессе самостоятельной работы обучающийся приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Выполняя самостоятельную работу под контролем преподавателя обучающийся должен:

освоить минимум содержания, выносимый на самостоятельную работу обучающимся и предложенный преподавателем в соответствии с ФГОС высшего образования по дисциплине «Управление изменениями в административной сфере»;

планировать самостоятельную работу в соответствии с рабочей программой дисциплины;

выполнять самостоятельную работу и отчитываться по ее результатам;

самостоятельно определять уровень (глубину) проработки содержания материала;

использовать для самостоятельной работы методические пособия, учебные пособия, разработки сверх предложенного преподавателем перечня;

использовать не только контроль, но и самоконтроль результатов самостоятельной работы в соответствии с методами самоконтроля, предложенными преподавателем или выбранными самостоятельно.

Основной формой самостоятельной работы является изучение конспекта лекций, их дополнение из рекомендованной литературы, активное участие на практических и семинарских занятиях.

Самостоятельные занятия потребуют интенсивного умственного труда, который необходимо не только правильно организовать, но и стимулировать, поддерживая интерес к изучаемому материалу.

### **Учебно-методическое и информационное обеспечение**

Одним из условий успешного обучения является умение обучающихся подобрать соответствующую литературу для выполнения учебных заданий и научной работы. Самостоятельный подбор литературы осуществляется при подготовке к семинарским, практическим занятиям.

Выделим способы определения списка необходимой литературы:

- 1) в рабочей программе учебной дисциплины приводится список основной и дополнительной литературы, перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины;
- 2) в большинстве учебников и книг делаются ссылки, сноски на литературные источники, приводится список литературы по раскрываемой в книге проблеме.

### **Работа с текстом книги и конспектирование**

В процессе чтения текста важно понять, что каждое слово, словосочетание, фразеологический оборот несут определенную смысловую нагрузку. Встречающиеся в книге, статье, незнакомые или непонятные слова нуждаются в уточнении, и составлении словаря терминов.

После того, как материал учебника или статьи прочитан, более глубокому его осмыслению и пониманию способствует составление плана. В нем систематизируется все, что было получено в результате мыслительной обработки текста.

Вместе с тем существует определенная общая методика, которая позволяет составить удобный план. Она заключается в том, что прочитанный текст (книга, статья, параграф) делится на части, каждая из которых содержит законченное сообщение по какой-либо проблеме, вопросу. Затем на основе выделенных ключевых слов, фраз формулируется главная мысль каждой части текста. Главная мысль всего текста может стать заголовком плана. Таким образом, план будет представлять собой перечисление логически связанных между собой главных мыслей прочитанного. К каждому пункту плана может даваться дополнительный краткий материал, обосновывающий то или иное положение плана.

Другой формой разработки плана является самостоятельное составление структурно-логических схем, рисунков, чертежей, опорных сигналов, раскрывающих содержание текста. Они позволяют отразить не только основные понятия, но и взаимосвязь структурных элементов, динамику изучаемого явления или процесса.

Осмыслению, пониманию и запоминанию учебного материала способствует составление конспекта - систематизированной, логически связанной записи прочитанного. Под конспектированием понимается такая мыслительная обработка текста, которая приводит к его сокращению, но не искажает основного смысла.

Существует несколько разновидностей конспектов, которые можно условно разделить на плановые (план-конспекты), текстуальные, свободные и тематические.

Плановый конспект (план-конспект) составляется на основе созданного плана. Каждый вопрос плана раскрывается необходимой информацией в виде цитат, таблиц, схем или свободно изложенного текста. Если какой-то пункт плана не требует дополнений, разъяснений, то его можно не сопровождать дополнительной информацией. Это одна из особенностей короткого план-конспекта, помогающего лучше усвоить материал уже в процессе его изучения. Составление такого конспекта формирует умение последовательно и четко излагать свои мысли, обобщать содержание учебника или книги. Короткий план-конспект - незаменимое пособие в тех случаях, когда требуется подготовить доклад, выступление или ответ по какой-либо проблеме.

Текстуальный конспект представляет собой набор цитат, связанных друг с другом логическим переходом. Такой конспект является источником дословных высказываний автора. Он помогает выявить и проанализировать спорные моменты. Данный вид конспектирования целесообразно использовать для сравнительного анализа различных точек зрения, высказанных разными авторами по одной проблеме. Написание текстуального конспекта требует определенных умений быстро и правильно определить главную мысль текста, подобрать выражающую ее цитату. Если же конспект составлен из выписок, сделанных без глубокой проработки материала, без его осмысления, то в последующем по нему трудно восстановить основное содержание прочитанного.



Свободный конспект сочетает в себе выписки, цитаты, собственные формулировки. Часть текста может быть представлена в виде структурно-логических схем, рисунков, таблиц. Составление такого конспекта развивает способность кратко формулировать собственные мысли, обосновывать и аргументировать основные положения текста, способствует изучению учебного материала, расширению активного запаса слов. Считается, что свободный конспект является наиболее полезным при проработке гуманитарной литературы, самостоятельном изучении учебных дисциплин. Последовательность написания его такова: прочитать, понять, осмыслить, четко и кратко записать. Для составления свободного конспекта требуется достаточно много времени.

Тематический конспект разрабатывается для углубленного изучения и осмысления узкоспециализированного вопроса или темы. Особенность такого конспекта в том, что он не отображает всего содержания прочитанного материала одного или нескольких источников. Студент обычно делает записи только тех положений, которые имеют непосредственное отношение к изучаемому им вопросу. Составление тематического конспекта помогает всесторонне обдумать интересующую проблему, проанализировать имеющиеся точки зрения на ее решение, активизировать собственные знания по данной теме.

В целях более быстрого освоения методики работы с книгой, учебной литературой предлагаем краткие методические рекомендации:

До чтения. Начинайте работу с осмысливания заголовка. Проанализируйте оглавление, эпиграф, аннотацию к книге. Настройтесь для дальнейшей работы над текстом.

По ходу чтения. Старайтесь понять все слова и предложения в тексте, выделить важные и ключевые из них. Ведите мысленный диалог с текстом; задавайте вопросы самому себе по содержанию прочитанного, обоснованию изучаемых положений; стройте свои предположительные ответы и сверяйте их с текстом. По ходу чтения попытайтесь осознать, что Вам непонятно, в чем возникают сомнения. Выясните наиболее трудные для Вас вопросы. Делайте выписки, выделяйте главные мысли, составляйте схемы, чертежи, таблицы. Анализируйте конкретные примеры.

После прочтения текста. Сформулируйте главную мысль прочитанного. Прочитайте повторно наиболее сложные для Вас части текста. Продумайте план.

Задайте вопросы себе по всему тексту. Составьте конспект прочитанного. Через некоторое время проверьте себя.

### **Тестирование**

Текущее студентов как форма контроля самостоятельной работы студентов эффективна, если тестовые вопросы и ответы проверяются на соответствие первоисточнику; система стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Использование практики составления теста студентами – форма проверки самостоятельного изучения тем и самопроверки:

Тестирование (составление теста)	По каждой теме курса составить тест из 10 вопросов разного типа, подготовить обоснование правильного ответа.
--	--

Тесты можно разделить на две категории - адаптивные и традиционные тесты. Адаптивный тест. Все студенты начинают составление теста с вопроса легкого или среднего по сложности. Тест предлагается для работы в группе - ответивший правильно получает следующий вопрос, более сложный; если ответ был неверный, уровень сложности следующего вопроса будет более низким. Процесс продолжается до тех пор, пока система тестирования не определит уровень знаний студента.

Традиционный тест содержит список вопросов и различные варианты ответов. Каждый вопрос оценивается в определенное количество баллов. Результат традиционного теста зависит от количества вопросов, на которые был дан правильный ответ.

Виды тестовых заданий:

1. Задания с выбором ответов (закрытые задание).
2. Задания с выбором одного неправильного ответа.
3. Задания на установление соответствия.
4. Задания с выбором нескольких правильных ответов.

Тестовое задание - составная часть педагогического теста, отвечающая требованиям технологичности, формы, содержания и, кроме того, статистическим требованиям:

известной трудности;

достаточной вариации тестовых баллов;

положительной корреляцией баллов задания с баллами по всему тесту.

Выполнение указанных рекомендаций позволит полноценно и качественно усвоить дисциплину «Управление изменениями в административной сфере».

### **Вопросы и задания по подготовке к занятиям**

Доклад с презентацией	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Размер организации и организационное развитие.</li> <li>2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.</li> <li>3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.</li> <li>4. Современные тенденции развития организаций.</li> <li>5. Подходы к определению организационных изменений.</li> <li>6. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.</li> <li>7. Классификация организационных изменений.</li> <li>8. Компоненты процесса преобразований.</li> <li>9. Процесс организационных изменений.</li> <li>10. Модель изменений К. Левина.</li> <li>11. Модель Э. Шайна.</li> <li>12. Модель Мак-Кинси «7S».</li> <li>13. Модель управления изменениями Л. Грейнера.</li> <li>14. Подход Дж. Коттера.</li> <li>15. «Айсберг управления изменениями» Кругера.</li> <li>16. Модель согласования Надлера-Ташмена.</li> <li>17. Обучающая модель Хайета ADKAR.</li> <li>18. Проектный подход Балока-Баттена.</li> <li>19. Формула изменений Бекхарда-Харриса.</li> <li>20. Модель «Управление переходом» Бриджеса.</li> <li>21. Модель И.У. Карнала.</li> </ol>
-----------------------	---

	<p>22. Теория Е и теория О организационных изменений.</p> <p>23. Модель индивидуального и организационного изменения У. Берка и Дж. Литвина.</p> <p>24. Модель Вирджинии Сатир.</p> <p>25. Многоступенчатая модель реакции на изменения Кюблер-Росс.</p> <p>26. Модель Вайсборда.</p> <p>27. «Калейдоскоп изменений».</p> <p>28. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.</p> <p>29. Модель «кривой перемен» Дж. Дака.</p> <p>30. Причины сопротивления изменениям.</p> <p>31. Методы преодоления сопротивления изменениям.</p> <p>32. Сущность стратегии изменений. Виды стратегий изменений.</p> <p>33. Модель «переходного периода».</p> <p>34. Модель «постепенного наращивания».</p> <p>35. Модель EASIER.</p> <p>36. Реинжиниринг, реорганизация и реструктуризация.</p> <p>37. Управление качеством как инструмент организационных изменений.</p> <p>38. Обучающиеся организации.</p> <p>39. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингového проекта.</p> <p>40. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.</p> <p>41. Мониторинг и контроль процесса изменений.</p> <p>42. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы. Принципы создания команд.</p> <p>43. Эффективность работы команды.</p> <p>44. Лидер команды стратегических изменений.</p> <p>45. Основные этапы развития команды стратегических изменений.</p> <p>46. Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы.</p> <p>47. Эффективное управление: выбор показателей.</p> <p>48. Методики оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий.</p>
Вопросы для самопроверки	<p>Раздел 1.</p> <p>Дайте определение понятию «организация»?</p> <p>Что обозначается термином «модель»?</p> <p>Перечислите признаки, по которым классифицируются организации? Что включает в себя внутренняя среда организации?</p> <p>Что включает в себя внешняя среда организации?</p> <p>Какова роль организации в обществе?</p> <p>Дайте определение термина «организационное изменение».</p> <p>Назовите основные факторы, ускоряющие изменения.</p> <p>По каким признакам классифицируются организационные изменения?</p> <p>Какие факторы оказали непосредственное влияние на появление и формирование организационного развития?</p> <p>Назовите основные принципы процесса управления организационными изменениями.</p> <p>Какова роль изменений в организации?</p> <p>Дайте определение понятию «динамика».</p> <p>Назовите фазы жизненного цикла организации.</p> <p>Что предполагает динамическая организация?</p> <p>Перечислите пять основных признаков грядущих перемен.</p> <p>Что из себя представляет система управления?</p> <p>Что необходимо для системы управления организацией?</p>

	<p>Что означает термин «антикризисное управление»?</p> <p>Определите понятие «развитие организации». Какие существуют подходы к определению данной категории?</p> <p>В чем состоит отличие теории развития организации от теории жизненного цикла организации?</p> <p>Назовите и поясните с помощью примеров основные законы развития.</p> <p>Каковы свойства (или признаки) процесса развития?</p> <p>Какие модели развития и жизненного цикла организаций вам известны? Дайте краткую характеристику каждой из моделей.</p> <p>С какими проблемами связано применение моделей развития и жизненного цикла организации на практике?</p> <p>Использование каких теорий (или концепций) менеджмента целесообразно на каждом из этапов развития организации? Свою логику обоснуйте.</p> <p>Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?</p> <p>Раздел 2.</p> <p>Какова роль собственников и руководителей в управлении организационными изменениями?</p> <p>Какое участие требуется от руководителя для успешной реализации проекта организационных изменений?</p> <p>Какие основные стратегии действий руководства организации в управлении изменениями вам известны? Опишите их. В каких ситуациях может быть эффективна та или иная стратегия?</p> <p>От чего зависит выбор той или иной стратегии?</p> <p>С чем связано возникновение противоречий между профессиональными менеджерами и собственниками компании.</p> <p>По каким причинам обычно обращаются к профессиональным консультантам по управлению?</p> <p>В чем заключается управленческое консультирование? Каковы его основные этапы?</p> <p>Какую роль в управлении изменениями играет процесс создания, фиксации и распространения нового знания?</p> <p>Какие вам известны виды (формы) организационных знаний?</p> <p>Назовите основные этапы процесса управления знаниями.</p> <p>Перечислите основные этапы организационного проектирования.</p> <p>Назовите и охарактеризуйте типы стратегических изменений.</p> <p>Каким образом можно избежать ошибок при осуществлении нововведений?</p> <p>Назовите основные сферы контроля.</p> <p>Каковы особенности контроля при управлении изменениями.</p> <p>В чем состоит оценки эффективности управления организационными изменениями?</p> <p>Раздел 3.</p> <p>Назовите стратегии осуществления изменений.</p> <p>Какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений?</p> <p>Перечислите основные области стратегических изменений.</p> <p>Может ли быть реорганизация без реструктуризации?</p> <p>Назовите основные цели и предпосылки реструктуризации.</p> <p>Дайте определение реинжиниринга бизнес-процессов.</p> <p>Назовите этапы реинжиниринга бизнес-процессов, на которые в целом его можно разделить.</p> <p>Назовите виды сопротивлений.</p>
--	--

	Какие факторы обуславливают сопротивления персонала организации изменениям? Перечислите методы преодоления сопротивлений изменениями. 5. Охарактеризуйте методы формирования новой организационной культуры. Назовите методы поддержания имеющейся организационной культуры.																																							
Тестирование (составление теста)	По каждой теме курса составить тест из 10 вопросов разного типа, подготовить обоснование правильного ответа.																																							
Составление глоссария	Составить глоссарий по разделам курса по схеме (таблица): понятие – трактовка (содержание понятия) – источник.																																							
Решение управленческих задач	<p>1. Выберите конкретный документ, описывающий процесс изменения в организации или отрасли (назовите его), ведомства, например, программа развития, новые проекты, новая государственная политика отрасли и т. д. Установите наличие всех фаз «штурманской карты» при его создании, подтвердите свои суждения выдержками из анализируемого документа. Если некоторые фазы были пропущены, сформулируйте прогноз успешности проводимых изменений.</p> <table><tr><td>Фазы «штурманской карты»</td><td>Как представлено в анализируемом документе</td><td>Примечание (ваши суждения, оценки ...)</td></tr><tr><td>Фаза 1. Установление курса</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Фаза 2. Планирование процесса</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Фаза 3. Повышение эффективности</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Фаза 4. Перегруппировка</td><td></td><td></td></tr></table> <p>2. Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл.). Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы.</p> <table><tr><td>Сдерживающие силы</td><td>Причины возникновения</td><td>Последствия сопротивления</td></tr><tr><td>Эгоистический интерес</td><td>Ожидания потерь в результате изменений</td><td></td></tr><tr><td>Неправильное понимание последствий изменений</td><td>Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации</td><td></td></tr><tr><td>Различное восприятие нововведений</td><td>Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации</td><td></td></tr><tr><td>Нарушение привычек; традиций и ценностей</td><td>Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся ситуации</td><td></td></tr><tr><td>Наличие прошлых обид</td><td>Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений</td><td></td></tr><tr><td>Сомнения в технологии проведения изменений</td><td>Недоверие компетентности инициаторов изменений</td><td></td></tr><tr><td>Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений</td><td>Приверженность неформальной группы</td><td></td></tr></table> <p>Опираясь на изученный материал, предложите рекомендации по реализации организационных изменений.</p> <p>3. Составьте перечень основных факторов успешной реализации программы реструктуризации организации. Приведите примеры российских компаний, в которых был осуществлен процесс реструктуризации.</p> <p>4. Существует 4 основных категорий бизнес-процессов. Охарактеризуйте каждую из них.</p>	Фазы «штурманской карты»	Как представлено в анализируемом документе	Примечание (ваши суждения, оценки ...)	Фаза 1. Установление курса			Фаза 2. Планирование процесса			Фаза 3. Повышение эффективности			Фаза 4. Перегруппировка			Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления	Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений		Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации		Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации		Нарушение привычек; традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся ситуации		Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений		Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений		Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группы	
Фазы «штурманской карты»	Как представлено в анализируемом документе	Примечание (ваши суждения, оценки ...)																																						
Фаза 1. Установление курса																																								
Фаза 2. Планирование процесса																																								
Фаза 3. Повышение эффективности																																								
Фаза 4. Перегруппировка																																								
Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления																																						
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений																																							
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации																																							
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации																																							
Нарушение привычек; традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся ситуации																																							
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений																																							
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений																																							
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группы																																							

	<p>5. Составьте техническое задание для консультанта по управлению изменениями. В задании необходимо указать: для какой работы привлекается консультант; какие проблемы в организации необходимо решить; какие показатели необходимо улучшить в организации; какие ресурсы будут предоставлены консультанту для работы.</p> <p>6. Разработайте план мероприятий по созданию системы управления знаниями. Определите показатели, по которой можно будет определить эффективность работы такой системы.</p>
Анализ практики	<p>1. Подберите пример проведения изменений в организациях, отрасли, органах публичной власти. Проведите анализ практики на результативность, эффективность и тиражируемость.</p> <p>2. Проанализируйте реинжиниринг бизнес-процессов (этапы, структуру, результаты) на примере любой организации, где когда-либо проводился реинжиниринг (пример из практики с сайта организации или из специализированного журнала).</p> <p>3. Приведите примеры успешных изменений организационной культуры российских и зарубежных организаций.</p> <p>4. Что такое «обучающаяся организация»? Приведите примеры известных российских и зарубежных компаний, которые являются обучающимися, выбор обоснуйте.</p>

### **Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### **Основная литература**

1. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. - М.: Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской]; Мин-во науки и высш. образования РФ. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. - 112 с

#### **Дополнительная литература**

1. Балтина А.М. Финансовый менеджмент в секторе государственного управления [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М. Балтина. — Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 173 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78920.htm>