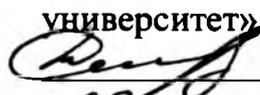


Учреждение образования
«Белорусский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор учреждения
образования «Белорусский
государственный экономический
университет»



Т.В. Садовская

«28» 12 2023 г.

Регистрационный № 5709-23 /уч.

БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальностей:
7-06-0311-01 «Экономика»; 7-06-0413-01 «Коммерция»

Учебная программа составлена на основе образовательных стандартов и учебных планов учреждения углубленного высшего образования по специальностям: 7-06-0311-01 «Экономика» (профилизация «Экономика и управление на рынке недвижимости»), регистрационный № 13МГР-23 от 10.01.2023; 7-06-0413-01 «Коммерция» (профилизация «Коммерция на внешнем рынке»), регистрационный № 36МГР-23 от 10.01.2023.

СОСТАВИТЕЛИ:

Гоцкий Г.Г., доцент кафедры организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент;

Короленок Г.А., профессор-консультант кафедры коммерческой деятельности и рынка недвижимости учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Белова С.О., доцент кафедры экономики торговли и услуг учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент;

Остальцева О.Ю., заведующий кафедрой менеджмента спорта учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры», кандидат экономических наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой коммерческой деятельности и рынка недвижимости учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

(протокол № 3 от 09.11.2023);

Кафедрой организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

(протокол № 4 от 16.11.2023);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

(протокол № 4 от 27.12.2023).

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Бизнес-решения и управление изменениями» составлена для магистрантов учреждений высшего образования, обучающихся по специальностям «Экономика» и «Коммерция».

Цель учебной дисциплины «Бизнес-решения и управление изменениями» — формирование знаний, умений и профессиональных навыков в области принятия бизнес-решений в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

Задачами изучения учебной дисциплины являются:

- изучение организации как изменчивой системы;
- изучение методологии и методов управления организационными изменениями.

В результате изучения учебной дисциплины магистранты должны **знать:**

- пути получения информации для диагностики;
 - этапы программ организационных изменений;
 - достоинства, недостатки, условия применения общих стратегий;
 - управления организационными изменениями;
 - методы управления рисками в проектах организационных изменений
- причины, тормозящие процесс изменений.

уметь:

- применять адекватные ситуации техники принятия решений;
- определять глубину намеченного изменения;
- сравнивать альтернативы вмешательства для осуществления преобразований;
- выбирать тип процесса изменений в разных ситуациях;
- оценивать эффективность применения различных методов преодоления сопротивления изменениям;
- использовать основные инструменты и методы внедрения организационных изменений.

владеть:

- методикой проведения организационных изменений;
- навыками процесса внедрения организационных изменений;
- представлением об ИТ и программных продуктах, используемых в проектах организационных изменений;
- требованиями к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта и организационно-исполняемых ими ролях.

Место учебной дисциплины в образовательном процессе: учебная дисциплина является одной из главных дисциплин, формирующих профессиональную компетентность специалистов для предпринимательской сферы.

Данная учебная дисциплина согласуется с учебными дисциплинами «Риск-менеджмент», «Бизнес-проектирование в сфере недвижимости».

Подготовка магистрантов в рамках изучения учебной дисциплины должна обеспечить формирование следующих компетенций:

УК-4. Обеспечивать коммуникации, проявлять лидерские навыки, быть способным к командообразованию и разработке стратегических целей и задач,

СК-10. Анализировать экономическую информацию и разрабатывать варианты инновационных бизнес-решений на основе критериев социально-экономической эффективности.

Форма получения углубленного высшего образования: очная (дневная), заочная.

В соответствии с учебным планом по специальности 7-06-0311-01 «Экономика» учебная программа рассчитана на 108 часов, из них аудиторных занятий - 48 часов. Распределение по видам занятий: лекций – 28 часов; семинарских занятий – 20 часов.

Форма промежуточной аттестации: экзамен на первом курсе во 2 семестре.

В соответствии с учебным планом по специальности 7-06-0413-01 «Коммерция» учебная программа рассчитана на 108 часов, из них аудиторных занятий - 36 часов. Распределение по видам занятий: лекций – 18 часов; семинарских занятий – 18 часов.

Трудоемкость учебной дисциплины составляет 3 зачетных единицы.

Форма промежуточной аттестации: зачет на первом курсе во 2 семестре.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Введение в учебную дисциплину. Изменения как явление в экономике

Аксиоматика изменения как явления в экономике. Место и роль времени в связи с происходящими и будущими изменениями. Изменения и их роль в общей концепции управления развитием организации. Изменения как актуальное множество. Теория множеств как теоретическая основа анализа изменений. Классификация изменений для избирательной реакции на различные типы (классы) изменений. Двойственный характер реакции на изменения. Внешние и внутренние факторы и их актуализация в форме причины изменений. Ключевые элементы концепции управления развитием организации.

Тема 2. Организации как изменчивые системы

Системные основания и особенности процесса изменений. Архитектура бизнеса. Проектирование систем и их перепроектирование. Сенситивные и идеационные основания проектирования и перепроектирования организации. Внешняя адаптация. Внутренняя интеграция. Организационная культура как информационная среда. Функции руководителя на этапе начала изменений. Модели принятия решений и теория информации. Трудности реализации изменений и потенциал (сила) влияния. Метрика нового как инструмент избирательности и точности (адекватности) решений как реакции на угрозы и инструмента изменений. Частота и сила влияний как факторы управления организационным поведением. Основные функции менеджера как инструменты обеспечения должной скорости принятия решений.

Тема 3. Обзор концепций управления организационными изменениями

Системный, процессный и ситуационный подходы к оценке изменений. Применение детерминированных, анимационных и социальных моделей к управлению организационными изменениями. Концепция Р.Акоффа к организации социальных систем. Смена парадигмы менеджмента. Модель преобразований бизнеса К. Левина. Модель «Айсберга» С.Н. Германа. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа. Теории организационных изменений М. Бира и Н. Нориа. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Стадии процесса изменений Дж. Коттера. Кривая изменений Дж. Дак. Модель Л. Грейнера.

Тема 4. Управление процессом изменений

Сущность процесса управления изменениями. Цикличность процесса управления изменениями. Начало и конец процесса. Кибернетическая модель как фундаментальный фактор и инструмент управления изменениями. Кибернетическая модель и ее использование в рыночной экономике. Развитие взаимосвязи государства, домашних хозяйств и предпринимательства на основе

кибернетической модели управления. Цифровизация отношений государства, домашних хозяйств и предпринимательства на основе кибернетической модели управления. Актуальные трудности использования ИТ технологий по отношению к человеческому фактору и основным системообразующим фактора, которые определяют возможности развития организации. Лидерский подход в управлении изменениями и классификация Р.Акоффа. Сравнение традиционного и позитивного подходов к управлению изменениями в организации. Факторы успеха при управлении простыми и сложными изменениями в организации. Планирование изменений на основе современной метрики нового. Технологическая схема организационных изменений. Базовые правила внедрения изменений.

Тема 5. Модели принятия решений и процесс управления изменениями

Модели принятия решений: типы, суть моделей, практика применения. Задачи моделирования изменений в блоках и механизмах управления изменениями. Этапы моделирования и функции управления изменениями. Алгоритм построения моделей текущего и желаемого состояний организации. Модифицированный алгоритм построения подмоделей текущего и нового состояний организации. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации. Эффективность процесса управления изменениями. Качественные характеристики оценки процесса управления изменениями. Условия, при которых управление изменениями является результативным. Технология оценки эффективности мер по управлению изменениями.

Тема 6. Формирование кадрового потенциала для целей управления изменениями

Место и роль кадрового потенциала организации в процессе управления изменениями. Статика и динамика кадрового потенциала. Модели выражения и оценки потенциала персонала организации. Метрика и измеренческо-оценочные проблемы управления кадровым потенциалом организации. Корректность сравнения плановых и фактических показателей эффективности управленческих решений в области динамики кадрового потенциала.

Тема 7. Развитие организации

Суть и смыслы, приписываемые в менеджменте развитию как категории. Прогресс и регресс. Развитие как стратегия управления организацией. Идея развития как стратегии. Необходимые структурные элементы стратегии развития. Оценка успешности стратегии развития.

Основные результаты работы, сопряженные с основными, а также побочные результаты. Проблемы стимулирования по результатам работы. Список стимулов. Подкрепление желаемого организационного поведения. Выбор стимула. Личностные конструкторы и избирательный подход к применению стимулов. Сущность и принципы создания команд.

Сравнительные характеристики работы групп и команд. Варианты работы в группах и командах. Стадии создания команды и их характеристики. Эффективность работы команды. Факторы эффективной работы команды. Внутренние элементы эффективности команды. Характеристика командных ролей. Лидер команды стратегических изменений. Основные типы организационного поведения. Основные этапы развития команды стратегических изменений. Техники формирования эффективных процессов в командах.

Тема 8. Причины сопротивления изменениям

Отношение персонала организации к изменениям. Причины, вызывающие индивидуальное сопротивление менеджеров изменениям системы управления. Причины индивидуального сопротивления. Причины группового сопротивления. Матрица «изменение — сопротивление». Допустимый уровень сопротивления переменам. Основные причины сопротивления изменениям. Кривая реакции персонала на изменения. Кривая перемен. Динамика сопротивления изменениям. Оценка отношения персонала к изменениям. Технология определения отношения персонала к изменениям. Шкала «Эмоциональное восприятие изменений сотрудниками предприятия». Характеристика основных форм сопротивления изменениям. Классификация форм сопротивления изменениям. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления. Модель анализа силового поля. Алгоритм проведения анализа силового поля.

Тема 9. Инструменты производства изменений

Современный инструментарий проведения изменений. Алгоритм выбора верного инструмента проведения изменений. Реинжиниринг бизнес-процессов - инструмент кардинальных преобразований в организации. Основные свойства реинжиниринга. Базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов. Основные этапы реинжиниринга. Универсальная модель реинжиниринга функциональной структуры организации. Преимущества и недостатки реинжиниринга. Организационное развитие как инструмент эволюционных управляемых изменений. Этапы организационного развития. Преимущества и недостатки организационного развития как инструмента проведения изменений. Управление знаниями и организационным обучением. Виды деятельности, относящиеся к управлению знаниями. Стадии процесса управления знаниями. «Лестница знаний». Цикл Колба и соответствующие стили обучения. Система управления знаниями и организационным обучением. Циклический процесс организационного развития на основе управления знаниями. Самообучающаяся организация.

Учебно-методическая карта учебной дисциплины «Бизнес-решения и управление изменениями» для дневной формы получения углубленного высшего образования по специальности 7-06-0413-01 «Коммерция»

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов							Литература	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСП				
						Л	Пз	Лаб		
1	Введение в учебную дисциплину. Изменения как явление в экономике	2		2					[1,5,6,10]	Дискуссия, опрос
2	Организации как изменчивые системы	2		2					[2,4,7,8]	Заслушивание и обсуждение отчетов по индивидуальным заданиям
3	Обзор концепций управления организационными изменениями	2		2					[1,3,5,11]	Дискуссия, опрос
4	Управление процессом изменений	2		2					[2,5,6,10]	Дискуссия, опрос
5	Модели принятия решений и процесс управления изменениями	2		2					[5,6,9,10]	Заслушивание и обсуждение отчетов по индивидуальным заданиям
6	Формирование кадрового потенциала для целей управления изменениями	2		2					[4,6,8,12]	Заслушивание и обсуждение отчетов по индивидуальным заданиям
7	Развитие организации	2		2					[1,3,5,6,13]	Дискуссия, опрос
8	Причины сопротивления изменениям	2		2					[1,5,6,8,14]	Заслушивание и обсуждение отчетов по индивидуальным заданиям
9	Инструменты производства изменений	2		2					[2,6,7,8,9]	Дискуссия, опрос
	Итого	18		18						Зачет

Учебно-методическая карта учебной дисциплины «Бизнес-решения и управление изменениями» для заочной формы
получения углубленного высшего образования по специальности 7-06-0413-01 «Коммерция»

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Литература	Форма контроля знаний	
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСП				
						Л	Пз			Лаб
1	Введение в учебную дисциплину. Изменения как явление в экономике							[1,5,6,10]	Дискуссия, опрос	
2	Организации как изменчивые системы							[2,4,7,8]	Заслушивание и обсуждение отчетов по индивидуальным заданиям	
3	Обзор концепций управления организационными изменениями			2				[1,3,5,11]	Дискуссия, опрос	
4	Управление процессом изменений	2						[2,5,6,10]	Дискуссия, опрос	
5	Модели принятия решений и процесс управления изменениями	2						[5,6,9,10]	Заслушивание и обсуждение отчетов по индивидуальным заданиям	
6	Формирование кадрового потенциала для целей управления изменениями			2				[4,6,8,12]	Заслушивание и обсуждение отчетов по индивидуальным заданиям	
7	Развитие организации							[1,3,5,6,13]	Дискуссия, опрос	
8	Причины сопротивления изменениям							[1,5,6,8,14]	Заслушивание и обсуждение отчетов по индивидуальным заданиям	
9	Инструменты производства изменений							[2,6,7,8,9]	Дискуссия, опрос	
	Итого	4		4					Зачет	

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по учебной дисциплине «Бизнес-решения и управление изменениями»

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 2-2,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине в целом и ее разделам, наличие ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к семинарским занятиям и практическим занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (решение задач и ситуаций, индивидуальные задания и т.п.);
- подготовка к зачету/экзамену.

Перечень рекомендуемых средств диагностики

Для диагностики компетенций по учебной дисциплине «Организация и технология торговли» могут использоваться следующие формы: устная, письменная, устно-письменная и техническая.

К устной форме диагностики компетенций относятся опросы; доклады на семинарских занятиях и др.

К письменной форме диагностики компетенций относятся тесты, контрольные работы, эссе, рефераты, деловые игры и др.

К устно-письменной форме диагностики компетенций относятся презентации, отчеты по домашним заданиям с их устной защитой и др.

К технической форме диагностики компетенций относятся электронные тесты и др.

Основная литература:

1. Гараедаги, Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами : платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Гараедаги Дж. ; [пер. с англ. Е. И. Недбальская ; науч. ред. Е. В. Кузнецова]. - 2-е изд. - Минск : Гревцов Букс, 2011. - 475 с. (год издания. Желательно перенести в Дополнительную)
2. Акофф, Р. Л. Акофф о менеджменте : пер. с англ. / Р. Л. Акофф. - СПб. : Питер, 2002. - 447 с. (год издания. Желательно перенести в Дополнительную)
3. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. - М. : Дашков и К, 2023. - 302 с.
4. 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. - М. : ИНФРА-М, 2023. - 379 с.
5. Смольский, А. П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления : учебное пособие / А. П. Смольский. - Минск: Мисанта, 2021. - 443, [2] с.
6. Глушаков, В. Е. Управление изменениями в бизнесе : [курс лекций] / В. Е. Глушаков; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. экон. ун-т. - Минск : БГЭУ, 2021. - 172, [1] с

Дополнительная литература:

7. Адизес, И. К. Управляя изменениями : [пер. с англ.] / И. К. Адизес. - СПб. [и др.] : Питер, 2010. - 221, [2] с.
8. Алешникова, В. И. Использование услуг профессиональных консультантов : [учебное пособие для экон. вузов] / В. И. Алешникова ; ГУУ, НФПК. - М. : ИНФРА-М, 2000. - XIV,185с. : ил.
9. Алешникова, В. И. Организационное поведение. Инструментарий, упражнения, тесты: учебное пособие / В. И. Алешникова, Е. Р. Беляева, О. А. Зайцева - Воронеж: АОНО «ИММиФ», 2004. - 208 с.
10. Кемерон, Э. Управление изменениями / Э. Кемерон, М. Грин; пер. с англ. - М.: Добрая книга, 2006. - 360 с.
11. Короленок, Г. А. Менеджмент торговли, общественного питания и недвижимости : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Коммерческая деятельность", "Экономика и управление на рынке недвижимости" / Г. А. Короленок. - Минск : БГЭУ, 2020. - 208, [1] с.
12. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. - М. : Дашков и К, 2023. - 302 с. - ISBN 978-5-394-05123-4. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/2084826> (дата обращения: 28.11.2023). – Режим доступа: по подписке.

13. 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. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 379 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932281> (дата обращения: 28.11.2023). – Режим доступа: по подписке.

14. 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. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 210 с. – (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018934-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2078393> (дата обращения: 28.11.2023). – Режим доступа: по подписке.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, с которой требуется 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)
Бизнес-проектирование в сфере недвижимости	Экономик и торговли и услуг	<p style="text-align: center;">нет</p> 	Учебную программу по учебной дисциплине «Бизнес-решения и управление изменениями» рекомендовать к утверждению (протокол № 3 от 09.11.2023)

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ УВО

на ____ / ____ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры

_____ (протокол № ____ от _____ 20__ г.)

Заведующий кафедрой

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
