

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Клочков Юрий Сергеевич  
Должность: и.о. ректора  
Дата подписания: 02.07.2025 16:59:09  
Уникальный программный ключ:  
4e7c4ea90328ec8e65c5d8058549a2538d7400d1

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования

**«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

УТВЕРЖДАЮ

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины: Управление организационными  
изменениями

направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль): Отраслевой и  
корпоративный менеджмент

форма обучения: очная

Рабочая программа разработана в соответствии с утвержденным учебным планом от 24.04.2025 г. и требованиями ОПОП 38.03.02 Менеджмент Отраслевой и корпоративный менеджмент к результатам освоения дисциплины/модуля

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры  
Менеджмента в отраслях ТЭК

18.03.2025, протокол № 7

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Пленкина Вера Владимировна

Рабочую программу разработал:

профессор , д-р экон. наук \_\_\_\_\_ Дебердиева Елена

Марсовна

доцент , канд. экон. наук \_\_\_\_\_ Вечкасова Марина

Вячеславовна

### 1. Цели и задачи освоения дисциплины/модуля

Цель освоения дисциплины – расширить знания обучающихся по основным понятиям, определяющим теоретико-методическую основу управления изменениями: причины и цели изменений, модели и инструменты изменений, особенности изменений в нефтегазовой сфере, а также привитие навыков практического решения задач в управлении развитием предприятий нефтегазового комплекса.

Задачи дисциплины: сформировать представление о теоретико-методической основе эффективного управления изменениями в нефтегазовой сфере, раскрыть сущность и необходимость изменений и управления ими в современных условиях развития нефтегазового комплекса, ознакомить с возможностями применения основных инструментов диагностики проблем и управления изменениями, а также продемонстрировать организационно-практические аспекты процедур инновационных изменений

### 2. Место дисциплины/модуля в структуре ОПОП ВО

Дисциплина/модуль относится к дисциплинам/модулям части учебного плана формируемого участниками образовательных отношений образовательной программы.

Необходимыми условиями для освоения дисциплины/модуля являются:

знание:

- методических подходов к принятию управленческих решений, а также обоснования организации изменений на предприятиях нефтегазового сектора;

умение:

- анализировать факторы внешней и внутренней среды организации для принятия решения по организации изменений на предприятиях нефтегазового сектора;

владение:

- моделировать и создавать условия для регулирования деятельности предприятий нефтегазового сектора.

Содержание дисциплины/модуля является логическим продолжением содержания дисциплин:

Отраслевой менеджмент

Управление ресурсами предприятия

Организационное поведение в менеджменте

Производственный менеджмент

и служит основой для освоения дисциплин/ модулей:

Преддипломная практика

Экологический менеджмент

Основы управления рисками

Основы бережливого производства

Регулирование деятельности отраслевых предприятий

### 3. Результаты обучения по дисциплине/модулю

Процесс изучения дисциплины/модуля направлен на формирование следующих компетенций:

Таблица 3.1

| Код и наименование компетенции                                      | Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)             | Код и наименование результата обучения по дисциплине (модулю)                              |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПКС-3 Способен разрабатывать организационные структуры предприятия, | ПКС-3.1 Способен разрабатывать организационные структуры предприятия с | Знать: ПКС-3.1-31<br>Методические подходы к изменению организационных структур предприятия |

|                                                                                                                                                       |                                                                                                        |                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| обосновывать методы управления производством и рациональные границы их применения                                                                     | учетом его стратегических целей                                                                        |                                                                                                                      |
| ПКС-3 Способен разрабатывать организационные структуры предприятия, обосновывать методы управления производством и рациональные границы их применения | ПКС-3.1 Способен разрабатывать организационные структуры предприятия с учетом его стратегических целей | Уметь: ПКС-3.1-У1<br>Применять методические подходы к управлению изменениями организационных структур на предприятии |
|                                                                                                                                                       |                                                                                                        | Владеть: ПКС-3.1-В1<br>Навыками применения методических подходов к управлению изменениями в организациях             |

#### 4. Объем дисциплины/модуля

Общая трудоемкость дисциплины/модуля составляет 3 зачетных единиц 108 акад. часов.

Таблица 4.1

| Курс | Аудиторные занятия/контактная работа, час. |                      |                      | Самостоятельная работа, час. | Контроль, час. | Форма промежуточной аттестации |
|------|--------------------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------------|----------------|--------------------------------|
|      | Лекции                                     | Практические занятия | Лабораторные занятия |                              |                |                                |
| 3    | 16                                         | 32                   |                      | 33                           | 27             | Экзамен                        |

#### 5. Структура и содержание дисциплины/модуля

##### 5.1. Структура дисциплины/модуля.

| Структура дисциплины/модуля                                      | Аудиторные занятия, час. |     |      | СРС, час. | Всего, час. | Код ИДК                            | Оценочные средства         |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----|------|-----------|-------------|------------------------------------|----------------------------|
|                                                                  | Л.                       | Пр. | Лаб. |           |             |                                    |                            |
| 1. Введение в менеджмент изменений                               |                          |     |      |           |             |                                    |                            |
| 1.1 Введение в менеджмент изменений                              | 2                        | 8   |      | 6         | 16          | ПКС-3.1-31                         | Тестирование, кейс-задания |
| Итого по разделу                                                 | 2                        | 8   |      | 6         | 16          |                                    |                            |
| 2. Изменения в организациях: концепции, противоречия, патологии  |                          |     |      |           |             |                                    |                            |
| 2.1 Изменения в организациях: концепции, противоречия, патологии | 2                        | 8   |      | 4         | 14          | ПКС-3.1-31                         | Тестирование, кейс-задания |
| Итого по разделу                                                 | 2                        | 8   |      | 4         | 14          |                                    |                            |
| 3. Организационная диагностика в управлении изменениями          |                          |     |      |           |             |                                    |                            |
| 3.1 Организационная диагностика в управлении изменениями         | 4                        | 8   |      | 6         | 18          | ПКС-3.1-31                         | Тестирование, кейс-задания |
| Итого по разделу                                                 | 4                        | 8   |      | 6         | 18          |                                    |                            |
| 4. Стратегии и модели управления изменениями                     |                          |     |      |           |             |                                    |                            |
| 4.1 Стратегии и модели управления изменениями                    | 4                        | 4   |      | 6         | 14          | ПКС-3.1-У1                         | Тестирование, кейс-задания |
| Итого по разделу                                                 | 4                        | 4   |      | 6         | 14          |                                    |                            |
| 5. Оценка готовности организации к изменениям                    |                          |     |      |           |             |                                    |                            |
| 5.1 Оценка готовности организации к изменениям                   | 2                        | 2   |      | 6         | 10          | ПКС-3.1-В1                         | Тестирование, кейс-задания |
| Итого по разделу                                                 | 2                        | 2   |      | 6         | 10          |                                    |                            |
| 6. Реализация изменений                                          |                          |     |      |           |             |                                    |                            |
| 6.1 Реализация изменений                                         | 2                        | 2   |      | 5         | 9           | ПКС-3.1-В1                         | Тестирование, кейс-задания |
| Итого по разделу                                                 | 2                        | 2   |      | 5         | 9           |                                    |                            |
| 7. Экзамен                                                       |                          |     |      |           |             |                                    |                            |
| 7.1 Экзамен                                                      |                          |     |      |           | 27          | ПКС-3.1-31, ПКС-3.1-У1, ПКС-3.1-В1 | Вопросы к экзамену         |
| Итого по разделу                                                 |                          |     |      |           | 27          |                                    |                            |
| Экзамен                                                          |                          |     |      | 27        |             |                                    |                            |
| Итого по дисциплине                                              | 16                       | 32  |      | 60        | 108         |                                    |                            |

## 5.2. Содержание дисциплины/модуля.

### 1. Введение в менеджмент изменений

#### 1.1 Введение в менеджмент изменений

Причины организационных изменений. Области организационных изменений. Волновые эффекты в организациях. Оценивание риска против выгоды от изменений. Модели управления изменениями: управление проектом, модель участия в управлении изменениями, политические модели.

#### 2. Изменения в организациях: концепции, противоречия, патологии

##### 2.1 Изменения в организациях: концепции, противоречия, патологии

Методика анализа организаций. Концепция и организационная схема. Базовые противоречия организации: между личными и безличными факторами организации; между индивидуальным и общим в организации; между планомерным и спонтанным в строении и развитии; департаментализация. Типология организаций. Стадии развития организации. Организационные патологии: в строении организации, в организационных отношениях, в управленческих решениях.

#### 3. Организационная диагностика в управлении изменениями

##### 3.1 Организационная диагностика в управлении изменениями

Смысл и назначение диагностики организации. Структуризация проблемного поля организации: метод группировки проблем, метод построения графов. Виды диагностического наблюдения: активное диагностическое наблюдение, стороннее наблюдение, диагностика по слабым сигналам. Отчет по организационной диагностике.

#### 4. Стратегии и модели управления изменениями

##### 4.1 Стратегии и модели управления изменениями

Модели стратегических изменений. Стадии организационных изменений. Культурная основа организации. Организационная парадигма. Модель «калейдоскоп». Исследование переходного периода при организационных изменениях. Особенности функционирования и развития предприятий нефтегазовой сферы.

#### 5. Оценка готовности организации к изменениям

##### 5.1 Оценка готовности организации к изменениям

Понятие о ТОП-характеристиках. Диагностические вопросы для оценивания готовности организации к реализации стратегии. Модель Айзенштата-Бира. Согласование преобразований для создания партнерских отношений в корпорации. Формы сопротивления преобразованиям. Источники сопротивления. Причины сопротивления организационным изменениям: экономические причины, организационные причины, личные причины. Антиинновационные реакции. Техники преодоления сопротивлений

#### 6. Реализация изменений

##### 6.1 Реализация изменений

Реструктуризация управления компанией. Построение организационной структуры с использованием различных подходов. Анализ организационной структуры. Условия проведения реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Процессный подход в управлении организацией. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Концепция управления качеством как стратегия изменений. Инструменты проведения организационных изменений: бенчмаркинг, «шесть сигм» и др. Специфика управления изменениями в нефтегазовой сфере

#### 7. Экзамен

##### 7.1 Экзамен

## 5.2.2. Содержание дисциплины/модуля по видам учебных занятий.

### Лекционные занятия

| Номер раздела дисциплины                                        | Объем, час. | Тема лекционного занятия                                     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------|
| 1. Введение в менеджмент изменений                              | 2           | Введение в менеджмент изменений                              |
| 2. Изменения в организациях: концепции, противоречия, патологии | 2           | Изменения в организациях: концепции, противоречия, патологии |
| 3. Организационная диагностика в управлении изменениями         | 4           | Организационная диагностика в управлении изменениями         |
| 4. Стратегии и модели управления изменениями                    | 4           | Стратегии и модели управления изменениями                    |
| 5. Оценка готовности организации к изменениям                   | 2           | Оценка готовности организации к изменениям                   |
| 6. Реализация изменений                                         | 2           | Реализация изменений                                         |
| Итого                                                           | 16          |                                                              |

### Практические занятия

| Номер раздела дисциплины                                        | Объем, час. | Тема практического занятия                                   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------|
| 1. Введение в менеджмент изменений                              | 8           | Введение в менеджмент изменений                              |
| 2. Изменения в организациях: концепции, противоречия, патологии | 8           | Изменения в организациях: концепции, противоречия, патологии |
| 3. Организационная диагностика в управлении изменениями         | 8           | Организационная диагностика в управлении изменениями         |
| 4. Стратегии и модели управления изменениями                    | 4           | Стратегии и модели управления изменениями                    |
| 5. Оценка готовности организации к изменениям                   | 2           | Оценка готовности организации к изменениям                   |
| 6. Реализация изменений                                         | 2           | Реализация изменений                                         |
| Итого                                                           | 32          |                                                              |

### Самостоятельная работа студента

| Номер раздела дисциплины                                        | Объем, час. | Тема                                                         | Вид СРС                            |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Введение в менеджмент изменений                              | 6           | Введение в менеджмент изменений                              | Подготовка к практическим занятиям |
| 2. Изменения в организациях: концепции, противоречия, патологии | 4           | Изменения в организациях: концепции, противоречия, патологии | Подготовка к практическим занятиям |
| 3. Организационная диагностика в управлении изменениями         | 6           | Организационная диагностика в управлении изменениями         | Подготовка к практическим занятиям |
| 4. Стратегии и модели управления изменениями                    | 6           | Стратегии и модели управления изменениями                    | Подготовка к практическим занятиям |
| 5. Оценка готовности организации к изменениям                   | 6           | Оценка готовности организации к изменениям                   | Подготовка к практическим занятиям |
| 6. Реализация изменений                                         | 5           | Реализация изменений                                         | Подготовка к практическим занятиям |
| Итого                                                           | 33          |                                                              |                                    |

5.2.3. Преподавание дисциплины/модуля ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- визуализация учебного материала в PowerPoint в диалоговом режиме (лекционные занятия);
- работа с кейс-задачами (практические занятия).

#### **6. Тематика курсовых работ/проектов**

не предусмотрено УП

#### **7. Контрольные работы**

не предусмотрено УП

#### **8. Оценка результатов освоения дисциплины/модуля**

8.1. Критерии оценивания степени полноты и качества освоения компетенций в соответствии с планируемыми результатами обучения приведены в Приложении 1.

8.2. Рейтинговая система оценивания степени полноты и качества освоения компетенций обучающихся представлена ниже.

Номер семестра 6

Таблица 8.1

| № п/п                | Виды мероприятий в рамках текущего контроля | Количество баллов |
|----------------------|---------------------------------------------|-------------------|
| 1 текущая аттестация |                                             |                   |
| 1                    | Тестирование                                | 20                |
| Итого:               |                                             | 20                |
| 2 текущая аттестация |                                             |                   |
| 1                    | Тестирование                                | 10                |
| 2                    | Выполнение кейс-заданий                     | 10                |
| Итого:               |                                             | 20                |
| 3 текущая аттестация |                                             |                   |
| 1                    | Тестирование                                | 10                |
| 2                    | Выполнение кейс-заданий                     | 50                |
| Итого:               |                                             | 60                |
| ВСЕГО:               |                                             | 100               |

#### **9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины/модуля**

9.1. Перечень рекомендуемой литературы представлен в Приложении 2.

9.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- Электронный каталог/Электронная библиотека ТИУ <http://webirbis.tsogu.ru/>
- Цифровой образовательный ресурс – библиотечная система IPR SMART — <https://www.iprbookshop.ru/>
- Электронно-библиотечная система «Консультант студента» [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)
- Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com>
- Научная электронная библиотека ELIBRARY.RU <http://www.elibrary.ru>
- Национальная электронная библиотека (НЭБ)
- Библиотеки нефтяных вузов России :
- Электронная нефтегазовая библиотека РГУ нефти и газа им. Губкина <http://elib.gubkin.ru/>,
- Электронная библиотека Уфимского государственного нефтяного технического университета <http://bibl.rusoil.net/> ,
- Библиотечно-информационный комплекс Ухтинского государственного технического университета УГТУ <http://lib.ugtu.net/books>.

9.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в т.ч. отечественного производства

Microsoft Windows

Microsoft Office Professional Plus

### **10. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля**

Помещения для проведения всех видов работы, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимым оборудованием и техническими средствами обучения.

Таблица 10.1

| № п/п | Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы                  | Перечень основного оборудования, учебно-наглядных пособий                                                                                                |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; групповых и индивидуальных консультаций; текущего контроля и промежуточной аттестации                         | Компьютерный класс<br>Учебная мебель: столы, стулья. Моноблок - 11 шт., проектор - 1 шт.<br>625039, Тюменская область, г. Тюмень, ул. Мельникайте, д. 70 |
| 2     | Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (практические занятия); групповых и индивидуальных консультаций; текущего контроля и промежуточной аттестации | Компьютерный класс<br>Учебная мебель: столы, стулья. Моноблок - 11 шт., проектор - 1 шт.<br>625039, Тюменская область, г. Тюмень, ул. Мельникайте, д. 70 |

## **11. Методические указания по организации СРС**

На практических занятиях обучающиеся выполняют задания. При этом процесс познания обучающихся в сотрудничестве и диалоге с преподавателем способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы слушателей, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. Содержание проблемы практического задания раскрывается путём организации поиска ее решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения. В процессе подготовки к практическим занятиям обучающиеся могут прибегать к консультациям преподавателя. При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать обучающихся при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов). Наличие конспекта лекций на практическом занятии обязательно.

## Планируемые результаты обучения для формирования компетенции и критерии их оценивания

Дисциплина Управление организационными изменениями

Код, направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Отраслевой и корпоративный менеджмент

| Код компетенции | Код и наименование результата обучения по дисциплине (модулю)                                                     | Критерии оценивания результатов обучения                                                                 |                                                                                                                        |                                                                                                                |                                                                                                       |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                                                                                   | 1-2                                                                                                      | 3                                                                                                                      | 4                                                                                                              | 5                                                                                                     |
| ПКС-3           | Знать: ПКС-3.1-31<br>Методические подходы к изменению организационных структур предприятия                        | Не знает методические подходы к изменению организационных структур предприятия                           | Знает на слабом уровне методические подходы к изменению организационных структур предприятия                           | Знает на среднем уровне методические подходы к изменению организационных структур предприятия                  | Знает методические подходы к изменению организационных структур предприятия                           |
| ПКС-3           | Уметь: ПКС-3.1-У1 Применять методические подходы к управлению изменениями организационных структур на предприятии | Не умеет применять методические подходы к управлению изменениями организационных структур на предприятии | Умеет на слабом уровне применять методические подходы к управлению изменениями организационных структур на предприятии | Умеет частично применять методические подходы к управлению изменениями организационных структур на предприятии | Умеет применять методические подходы к управлению изменениями организационных структур на предприятии |
| ПКС-3           | Владеть: ПКС-3.1-В1 Навыками применения методических подходов к управлению изменениями в организациях             | Не владеет навыками применения методических подходов к управлению изменениями в организациях             | Владеет на слабом уровне навыками применения методических подходов к управлению изменениями в организациях             | Владеет на среднем уровне навыками применения методических подходов к управлению изменениями в организациях    | Владеет навыками применения методических подходов к управлению изменениями в организациях             |

**КАРТА**  
**обеспеченности дисциплины (модуля) учебной и учебно-методической литературы**

Дисциплина Управление организационными изменениями

Код, направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Отраслевой и корпоративный менеджмент

| № п/п | Название учебного, учебно-методического издания, автор, издательство, вид издания, год издания                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Количество экземпляров в БИК | Контингент обучающихся, использующих указанную | Обеспеченность обучающихся литературой, % | Наличие электронного варианта в ЭБС (+/-) |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1     | Соклакова, И. В. Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса : монография / И. В. Соклакова, М. С. Санталова, А. В. Борщева. — Москва : Дашков и К, 2022. — 218 с. — ISBN 978-5-394-05079-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/277007">https://e.lanbook.com/book/277007</a>                       | ЭР*                          | 30                                             | 100                                       | +                                         |
| 2     | Байдина, Е. А. Управление изменениями : учебное пособие / Е. А. Байдина. — Пермь : ПНИПУ, 2023. — 70 с. — ISBN 978-5-398-02867-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/328886">https://e.lanbook.com/book/328886</a>                                                                                                                  | ЭР*                          | 30                                             | 100                                       | +                                         |
| 3     | Набок, О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / О. Набок ; под редакцией О. Отделкиной, М. Ряховской. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/131619.html">https://www.iprbookshop.ru/131619.html</a>                                    | ЭР*                          | 30                                             | 100                                       | +                                         |
| 4     | Гравшина, И. Н. Корпоративная культура и управление изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса : учебное пособие / И. Н. Гравшина, О. И. Швайка ; под редакцией О. И. Швайки. — Москва : МУИВ, 2023. — 127 с. — ISBN 978-5-9580-0659-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/433754">https://e.lanbook.com/book/433754</a> | ЭР*                          | 30                                             | 100                                       | +                                         |

\*ЭР – электронный ресурс доступный через Электронный каталог/Электронную библиотеку ТИУ  
<http://webirbis.tsogu.ru/>