

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 08.09.2025 09:27:08

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента



ПРЕДПРИНИМАЮ

Ректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

» 2025 г.

### УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Методические указания для практической и самостоятельной работы  
по изучению дисциплины «Управление изменениями» для студентов  
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность  
(профиль) «Стратегический менеджмент»

Курск 2025

УДК 65.01

Составитель Е.Ю. Чарочкина

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент *И.В. Андросова*

Управление изменениями: методические указания для практической и самостоятельной работы по изучению дисциплины «Управление изменениями» для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»/ Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Е.Ю. Чарочкина. - Курск, 2025. – 35 с. – Библиогр.: с. 33

Методические указания составлены на основании учебного плана направления подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность (профиль) «Стратегический менеджмент» и рабочей программы дисциплины. Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины: планы практических занятий, формы контроля и требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Содержат необходимые задания и критерии оценки, как для аудиторной, так и самостоятельной работы студентов, которая играет особую роль в подготовке магистров.

Методические указания помогают сформировать студентам знания и навыки, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения учебной дисциплины.

Предназначены для студентов направления 38.04.02 Менеджмент.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *21.07.25*. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. [2,03]. Уч.-изд. л. [1,24]. Тираж 100 экз. Заказ *888*  
Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
Общие положения	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы	5
1.3 Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям и самостоятельной работе по дисциплине	8
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	33

## 1.ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1 Общие положения

Цель дисциплины – освоение знаний и умений, необходимых для формирования у обучающихся способностей, названных в определениях ОПК-1; ПК-2.

Задачами дисциплины являются:

1. Освоение знаний в области перемен в организациях как естественных целостностях, подходов к управлению изменениями, проблем развивающихся изменений.

2. Развитие средствами дисциплины умений (применение знаний, анализ, синтез, оценка, создание), актуальных для будущей профессиональной деятельности.

3. Приобретение обучающимися опыта в применении знаний и умений, сформированных средствами дисциплины, для решения конкретных производственных задач.

### 1.2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

Таблица 1.2 – Результаты обучения по дисциплине

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компет енции	наименование компетенции		
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой	ОПК-1.1 Оперирует (на продвинутом уровне) терминологией экономической, организационной и управленческой теории	Знать: терминологию экономической, организационной и управленческой теории Уметь: применять в профессиональной деятельности терминологию экономической,

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
	теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		организационной и управленческой теории Владеть: экономической и управленческой терминологией
		ОПК-1.2 Решает профессиональные задачи на основе обобщения и критического анализа практик управления	Знать: основы критического анализа практик управления Уметь: решать профессиональные задачи на основе обобщения и критического анализа практик управления Владеть: навыками критического анализа практик управления
		ОПК-1.3 Применяет (на продвинутом уровне) знания и инструментарий экономической, организационной и управленческой теории для решения профессиональных задач в сфере управления бизнесом	Знать: инструментарий экономической, организационной и управленческой теории для решения профессиональных задач в сфере управления бизнесом Уметь: применять инструментарий экономической, организационной и управленческой теории для решения профессиональных задач в сфере управления бизнесом Владеть: инструментарием экономической, организационной и управленческой теории для решения

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компет енции	наименование компетенции		
			профессиональных задач в сфере управления бизнесом
ПК-2	Способен разрабатывать стратегии управления изменениями на основе диагностики развития внешней и внутренней среды организации	ПК-2.1 Применяет современные инструменты анализа деятельности организации на основе оценки факторов, условий и рисков, влияющих на деятельность организации	Знать: современные инструменты анализа деятельности организации на основе оценки факторов, условий и рисков, влияющих на деятельность организации Уметь: применять современные инструменты анализа деятельности организации на основе оценки факторов, условий и рисков, влияющих на деятельность организации Владеть: современными инструментами анализа деятельности организации на основе оценки факторов, условий и рисков, влияющих на деятельность организации
		ПК-2.2 Разрабатывает стратегию управления изменениями на основе результатов бизнес-анализа и	Знать: стратегию управления изменениями на основе результатов бизнес-анализа и бизнес-моделей, построенных с использованием информационных

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
		<p>бизнес-моделей, построенных с использованием информационных технологий</p>	<p>технологий</p> <p>Уметь: разрабатывать стратегию управления изменениями на основе результатов бизнес-анализа и бизнес-моделей, построенных с использованием информационных технологий</p> <p>Владеть: навыками разработки стратегии управления изменениями на основе результатов бизнес-анализа и бизнес-моделей, построенных с использованием информационных технологий</p>
		<p>ПК-2.3 Осуществляет мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации на основе анализа основных видов деятельности организации</p>	<p>Знать: основы процесса проведения стратегических изменений в организации на основе анализа основных видов деятельности организации</p> <p>Уметь: осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации на основе анализа основных видов деятельности организации</p> <p>Владеть: навыками проведения стратегических изменений в организации на основе анализа основных видов деятельности организации</p>

### **1.3 Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям и самостоятельной работе по дисциплине.**

Практические занятия являются важным элементом учебной дисциплины «Управление изменениями».

В процессе выполнения практических работ обучающиеся систематизируют и закрепляют полученные теоретические знания, развивают интеллектуальные и профессиональные умения, формируют элементы компетенций будущих магистров.

Описание каждой практической работы содержит номер, название и цель работы, формируемые в процессе выполнения работы компетенции, а также теоретическое изложение необходимого материала (при необходимости примеры выполнения заданий), варианты заданий, описание алгоритма выполнения работы и контрольные вопросы (с целью выявить и устранить недочеты в освоении материала).

Для получения дополнительной, более подробной информации по основным вопросам учебной дисциплины в конце методических рекомендаций приведен перечень информационных источников.

По дисциплине Управление изменениями самостоятельная работа включает:

- изучение и систематизацию официальных статистических данных, нормативно-инструкционных и справочных материалов с использованием информационно-поисковых систем "Консультантплюс", "Гарант", глобальной сети "Интернет";

- изучение учебной, научной и методической литературы, материалов периодических изданий с привлечением электронных средств официальной, статистической, периодической и научной информации;

- подготовку эссе, докладов и рефератов;

- участие в работе научных конференций.

Цель организации и осуществления СРС формирование умения самостоятельной работы для приобретения знаний, навыков и возможности организации учебной и научной деятельности.

Виды самостоятельной работы.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на практических занятиях.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом во внеаудиторное время самостоятельно и включает следующие виды работ:

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

- подготовка рефератов, презентаций, написание эссе;

- к практическим занятиям;

- составление терминологического словаря по дисциплине (гlossария);

- выполнение микроисследований;

- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач, индивидуальных работ по отдельным разделам содержания дисциплины;

- компьютерный текущий самоконтроль и контроль успеваемости на базе электронных обучающих и аттестующих тестов используя информационно-образовательную среду ЮЗГУ.

- выполнение научно-исследовательской работы.

Организация самостоятельной работы предполагает активное использование информационных образовательных технологий посредством открытой информационно-образовательной среды вуза. Важное место в ней занимают электронные учебные курсы по дисциплине и электронная библиотека.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Тема №1. Роль и сущность изменений в современной организации (2 часа).

**Цель** – приобретение знаний о содержании и особенностях изменений в современных условиях, приобретение навыков публичного выступления и ответов на вопросы.

**Компетенции:** ОПК-1; ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-1.3.

#### Вопросы для входного контроля

1. Организационная и управленческая теория: основные характеристики и классификация изменений.
2. Стратегия изменений: выработка и реализация.
3. Модели планируемых изменений, анализ практик управления изменениями.
4. Компоненты процесса преобразований. Интегрированный подход к реформированию организации.

#### Практические задания

##### Практическое задание 1

Опишите кратко конкретное организационное изменение, в котором вам приходилось участвовать. Укажите, какая новая информация и знание, новое поведение и практика, новые ценности и нормы появились (сформировались) у вас или вашей организации в результате.

<b>Примеры тройственности изменения:</b>	
Новая информация и знание	
Новое поведение и практика	
Новые ценности и нормы	

##### Практическое задание 2

Проанализируйте произошедшие недавно (происходящие сейчас) изменения в вашей организации и отрасли, в которой она работает (по всем четырем видам):

- 1) назовите несколько конкретных изменений каждого вида,
- 2) определите направление произошедшего изменения (сверху вниз, снизу вверх, горизонтальное),
- 3) укажите, наличие (отсутствие) связи происходящих изменений в отрасли и в вашей организации.

Результаты анализа внесите в таблицу:

Вид организационных изменений	Изменения в организации		Изменения в отрасли		Наличие (отсутствие) связи происходящих изменений
	Примеры	Направление изменений	Примеры	Направление изменений	
<i>Изменения в технологии</i>					
<i>Изменения в товарах и услугах</i>					
<i>Изменения в стратегии и структуре</i>					
<i>Изменения в культуре</i>					

### **Практическое задание 3.**

Выберите конкретный документ, описывающий процесс изменения в вашей организации или отрасли (назовите его), например, программа развития, новый проект, новая государственная политика отрасли и т.п. 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.

Фазы «штурманской карты»	Как это представлено в анализируемом документе	Примечания (ваши суждения, оценки...)
Фаза 1. Установление курса.		
Фаза 2. Планирование процесса		
Фаза 3. Повышение эффективности		
Фаза 4. Перегруппировка		

### Задания для самостоятельной работы

#### 1) Дополните

.....определяются как освоение организацией новых идей или моделей поведения

#### 2) Выберите правильные ответы

Тройственность изменения включает в себя:

- а) новую информацию и знание
- б) новое поведение и практику
- в) новые ценности и нормы
- г) новые нормативные или законодательные акты

#### 3. Установите соответствие

1. <i>Изменения в технологиях</i>	А. происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета
2. <i>Изменения в товарах и услугах</i>	Б. изменения в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации
3. <i>Изменения в стратегии и структуре</i>	В. усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент

4. <i>Изменения в культуре</i>	Г. это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность
--------------------------------	---

## Литература

1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711137> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05584-3. – Текст : электронный.

2. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 186 с. : ил., табл. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709857> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05727-4. – Текст : электронный.

3. Менеджмент : учебник / А. В. Бугаев, А. О. Васильев, А. В. Игнатъева [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкина ; под ред. М. А. Комарова, М. М. Максимцова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 288 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712871> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-03723-3. – Текст : электронный.

4. Миролубова, А. А. Менеджмент и маркетинг B2B : практико-ориентированный учебник : учебник : [16+] / А. А. Миролубова, О. Л. Ксенофонтова, И. А. Астраханцева. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 176 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708439> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-4108-4. – DOI 10.23681/708439. – Текст : электронный.

5. Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.

6. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.

## **Тема№2 Закономерности развития организации (4 часа).**

**Цель:** основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к осуществлению организационных изменений, понимать процессы управления ими для обеспечения эффективных управленческих решений.

**Компетенции:** ОПК-1; ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-1.3

### **Вопросы для входного контроля**

1. Современные инструменты анализа деятельности организации на основе оценки факторов, условий и рисков, влияющих на деятельность организации.
2. Жизненный цикл организации.
3. Различия моделей развития организаций.
4. Организационные патологии.

### **Практические задания**

С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов

среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (таблица 1) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

– важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

– влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 - отсутствие влияния;

– направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации (таблица 1). По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Таблица 1 – Пример влияния экономической среды на деятельность организации

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на предприятие, В	Направление влияния, С	Степень важности для предприятия, D=A*B*C
1. Общий уровень развития экономического развития	3	3	+1	+9
2. Уровень развития конкурентных отношений	2	3	-1	-6
3. ...				

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста.

После подробного анализа влияния всех факторов внешней среды на деятельность предприятия их необходимо свести в единую

таблицу, выбрав те факторы, чьи интегральные оценки влияют положительно или негативно на деятельность компании, сначала делаете косвенные по схеме: ПЭСТ, затем факторы прямого воздействия (таблица 2).

Таблица 2 – Важнейшие факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности
Политические	1. 2. ...		1. 2. ...	
Экономические	1. 2. ...		1. 2. ...	
...				

Затем разрабатываются первоочередные шаги и даются рекомендации по нейтрализации факторов, имеющих максимальное негативное влияние и по использованию факторов позитивного влияния.

Любая компания является «живым» организмом: она рождается, развивается, достигает пика своего роста и затухает, другими словами проходит через определенные этапы своего жизненного цикла. Теоретики менеджмента считают, что любой бизнес предсказуем в свое развитии, и предлагают нам четкий план управления компанией на разных стадиях жизненного цикла предприятия. Зная стадию, на которой в данный момент находится бизнес, руководитель может подобрать правильный метод управления компанией, учесть все необходимые риски и принять верные решения, которые позволяют эффективно конкурировать в отрасли.

**Задание:** студенты подготавливают презентации и защищают работы по следующим вопросам (таблица 3):

Таблица 3 - История развития подходов к жизненному циклу

Б. Скотт	Стратегия и структура	1971
Л. Грейнер	Этапы развития и кризисы роста организации	1972
У. Торберт	Ментальность членов организации	1974
Ф.Лиден	Функциональные проблемы	1975
Д.Кац и Р.Кан	Организационная структура	1978
А.И. Адизес	Теория жизненных циклов организации	1979
Дж. Кимберли	Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой	1979
Р.Куинн и К. Камерон	Интегративная модель	1983
Д. Миллер и П. Фризен	Траектории развития организации	1983
Автор	Название концепции	Год создания
А. Даун	Движущие силы роста	1967
Г. Липпитт и У. Шмидт	Управленческое участие	1967

В результате обсуждения в группе проводится оценка студенческих работ по следующим критериям:

- соответствие материала заявленной теме;
- полнота обзора информации соответственно заданию;
- применение различных форм изложения информации (таблицы, графики, формулы, схемы и т.д.) для предоставления материала для защиты;
- ораторское искусство;
- умение аргументированно отстаивать собственную позицию;
- умение вступать в диалог.

В соответствии с концепцией жизненных циклов И. Адизеса траектория ЖЦО проходит через несколько критических точек. Задача руководства заключается в постоянном осуществлении мониторинга среды с целью прогнозирования позиции предприятия на кривой жизненного цикла и осуществления эволюционных организационных изменений. Ключевая задача — сосредоточиться на проблемах, присущих данной стадии жизненного цикла организации, решая их так, чтобы она смогла развиваться дальше.

Основные стадии развития организации по И. Адизесу представлены на рисунке 1

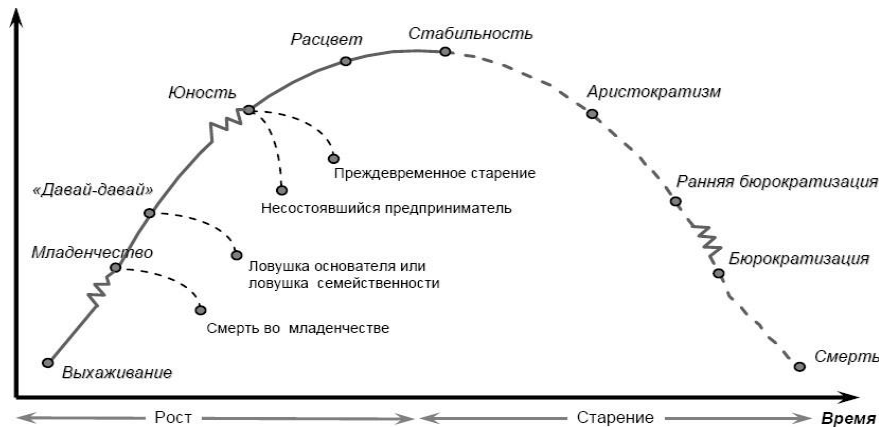


Рисунок 1 - Стадии развития организации по И. Адизесу

*Выхаживание (Courtship)* — зарождение организации. На этом этапе предприниматель обсуждает идеи нового бизнеса и принимает решение об его создании. Для успеха необходимы бизнес-идея и энтузиазм по отношению к ней, готовность взять на себя риск основания нового дела и высокий уровень обязательств, финансовая поддержка нового дела и готовность рынка принять новый товар/услугу.

*Младенчество (Infancy)* — начало деятельности компании. Характерными чертами организации на этом этапе являются нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий. Для успеха необходимы постоянный приток денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации. Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

*«Давай-давай» (Go-go)* — стадия быстрого роста. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж. Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка. В этот период в компании могут появляться и «раскрываться» множество неординарных личностей. Периодически между ними могут возникать самые разнообразные острые дискуссии о путях дальнейшего развития.

Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание охватить необъятное. Чтобы выжить, организация

должна четко определять, чем не следует заниматься. Появляется необходимость в административной подсистеме — переход от управления «по интуиции» к более профессиональным действиям. В противном случае организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Преодолевая описанные проблемы, организация движется к следующему этапу — юности.

*Юность (Adolescence)* — период духовного перерождения организации. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. Формируются новая структура, стиль работы, организационная культура, основные бизнес-процессы. Это длительный и болезненный процесс, связанный с конфликтами и противоречиями, например, между старой и новой командой, между предпринимателями, менеджерами и специалистами, между основателем и организацией в целом, между целями организации и целями ее сотрудников. Осуществляется переход организации от одного набора проблем к другому.

*Расцвет (Prime)* — оптимальная точка «кривой» жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет — это не точка, после которой сразу же следует падение, а процесс роста. Он является показателем способности организации достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Компания на стадии расцвета ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Четкое планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и прибыли. В это же время создается сеть новых «младенческих» организаций. Если на этом этапе организация не пополняется новыми силами и не сможет превратить эту точку в «длинную линию», она переходит к стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

*Стабилизация* — первая стадия старения в жизненном цикле организации. Еще сильная по уровню своей внутренней организованности, компания уже начинает терять гибкость. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. В

таких организациях повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке.

На этой стадии возвышаются администраторы и финансисты, они уже начинают играть более важную роль, чем те, кто занимается производством, маркетингом, продажами и выстраиванием отношений с потребителями. Роль людей, непосредственно работающих с клиентами, становится второстепенной. Различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление.

*Аристократизм (Aristocracy)* — укрепляются система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации. Все это происходит на фоне избытка денежных средств, которые, в основном, вкладываются не в развитие новых направлений, а в поддержание существующего «статус-кво».

Организация пытается сохранить существующие объемы прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество продукции может оставаться на прежнем уровне или начинает снижаться. Но наступает день, когда цены уже невозможно поднимать. Истинное положение всплывает на поверхность внезапно.

*Ранняя бюрократизация (Early bureaucracy)* — этап, когда организация «забывает» о том, что и как делается и обращается к вопросу «Кто виноват?». Поиски конкретных виновных в возникновении проблем приводят к частым конфликтам и управленческой паранойе. Потребитель при этом отодвигается на второй план. Мелкие детали, тонкости обслуживания клиента уходят. На этой стадии эффективность работы практически уже не имеет никакого значения. Виновные в проблемах просто «назначаются» решением собственника или руководителя. Начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает.

Предприниматели, способные генерировать бизнес, уходят или оттесняются на второстепенные роли. Администраторов, способных делить деньги и устанавливать правила, становится все больше. Компания превращает сама себя в оплот бюрократии, без очевидной

ориентации на результат и удовлетворение потребностей потребителей.

*Бюрократизация и смерть (Bureaucracy and death)* — на последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям. Она не создает необходимых для своего самосохранения ресурсов и поэтому обречена. Сосредоточившись на правилах и процедурах, на бессмысленном контроле, компания почти не общается с внешним миром, и клиентам приходится изрядно потрудиться, чтобы пробиться через существующие в организации бюрократические препоны. Клиенты уходят, и если государство или собственник по каким-то соображениям не пожелает продлить эту агонию, наступает смерть организации. Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет - соотношение изменяется: контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

### **Задания для самостоятельной работы.**

**Задание 1. Ознакомьтесь с кейсом и ответьте на поставленные вопросы Кейс: Торговая сеть «ДИСКОБОЛ»**

Торговая сеть «ДИСКОБОЛ» входит в пятёрку лидеров по продаже CD и DVD дисков на Северо-Западе. На данный момент открыто 25 салонов в Санкт-Петербурге и 5 в Ленинградской области. Все салоны работают с 10 до 22 часов без обеда и выходных. Всего в сети работает 357 человек, из них торгового персонала – 300 человек, административно-управленческого – 57 человек. Салоны работают в 2 смены два через два. В каждой смене по штатному расписанию должен быть администратор, 2 продавца, товаровед и кассир.

Первое время компания бурно и хаотично росла. Однако за последние два года резко снизились темпы роста, потерялась управляемость. Тогда были предприняты первые попытки навести порядок в системе управления.

Командой топ-менеджеров была сформулирована миссия и определены амбициозные стратегические цели на ближайшие 3 года:

- расширить сеть до 100 салонов,
- увеличить выручку до 2 млрд. руб.

Но, за истекший год количество салонов было увеличено только до 30. А выручка выросла только до 650 млн. рублей в год. Были созданы централизованные службы персонала, маркетинга и закупок. Но остались нерешенными многие старые проблемы.

На рынке появилось несколько конкурирующих сетей, произошло повышение арендной платы и значительный отток персонала, недовольного условиями труда. Значительно увеличилось количество хищений, как организованными группами посетителей-злоумышленников, так и собственным персоналом.

Во внешней среде появилось несколько конкурирующих сетей, в том числе мимикрирующих под «ДИСКОБОЛ». В прессе поднялась государственная кампания против пиратства. Стала развиваться Интернет-торговля и отделы мультимедиа в гипермаркетах.

В настоящий момент сеть столкнулась с массой сложностей.

- повышение арендной платы в трёх центральных салонах поставило под угрозу их существование,
- расширение торговых сетей привело к значительному оттоку персонала, повышению текучести, ухудшению качества персонала на входе. в салонах постоянно не хватает то продавцов, то товароведов, то кассиров,
- работа с избирательным учетом требований трудового законодательства (зарплата «по серому», частичная оплата отпусков, отсутствие доплаты за переработки, штрафы и т.д.) привела к ухудшению имиджа на рынке труда,
- разрастание штата центрального офиса при отсутствии четкой организационной структуры и жестко зафиксированной ответственности привело к дублированию функций на местах, снижению управляемости, увеличению административных издержек,
- централизация закупочной деятельности привела к сужению и унификации ассортимента во всех салонах, что привело к существенному оттоку постоянных покупателей, которые не могли

найти и заказать интересующую их продукцию, как это было раньше. В итоге, темпы прироста прибыли сократились в 5 раз: с 11% до 2%. Акционеры, крайне недовольные существующим положением дел, поставили перед генеральным директором задачу – кардинально изменить ситуацию в течение года.

*Вопросы к кейсу:*

1. Основные проблемы в процессе внедрения и реализации изменений.

2. На каком этапе жизненного цикла находится фирма «ДИСКОБОЛ» в соответствии с концепцией И. Адизеса

**Задание 2.** Оцените условия для развития (составьте профиль среды) организации функционирующей в любой отрасли на ваш выбор.

**Вопросы для обсуждения:**

- 1 Системное описание ситуации, предшествующее изменениям
2. Анализ организационных ресурсов
3. Комплексный анализ внутренней и внешней среды организации
4. Анализ цепочки создания ценности

## Литература

1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711137> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05584-3. – Текст : электронный.

2. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 186 с. : ил., табл. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709857> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05727-4. – Текст : электронный.

3. Менеджмент : учебник / А. В. Бугаев, А. О. Васильев, А. В. Игнатьева [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкина ; под ред. М. А. Комарова, М. М. Максимцова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 288 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712871> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-03723-3. – Текст : электронный.

4. Миролубова, А. А. Менеджмент и маркетинг B2B : практико-ориентированный учебник : учебник : [16+] / А. А. Миролубова, О. Л. Ксенофонтова, И. А. Астраханцева. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 176 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708439> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-4108-4. – DOI 10.23681/708439. – Текст : электронный.

5. Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.

6. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.

### **Тема № 3. «Сопrotивления изменениям: причины и способы преодоления» (4 часа).**

**Цель:** основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к осуществлению организационных изменений, понимать процессы

управления ими для обеспечения эффективных управленческих решений

**Компетенции:** ОПК-1; ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-1.3 ПК-2; ПК2.1; ПК-2.2; ПК-2.3

### **Вопросы для водного контроля**

1. Жизненный цикл процесса преобразований.
2. Причины сопротивления изменениям.
3. Факторы, определяющие отношение сотрудников к изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.
4. Поведение людей в ситуации выбора на различных этапах изменений.

### **Практические задания**

Описывая сопротивление переменам, прежде всего, выделяют два вида сопротивления в зависимости от его силы и интенсивности: пассивное и активное. Пассивное сопротивление - форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу. Активное сопротивление – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств). Одной из первых и наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттер и Шлезингер. Они выделяют четыре причины сопротивления изменениям: Узкособственнический интерес. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи.

1) Непонимание и недостаток доверия. Обычно это происходит, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени, на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы.

2) Низкая терпимость изменениям. Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменению. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для

других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде.

3) Различная оценка ситуации. Вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие; сопротивление здесь возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

В коллективе также выделяют:

1. Давление со стороны коллег. Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменению, особенно если ни у кого нет полной информации, но зато имеется много слухов. Даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость. Когда сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.

2. Усталость от изменений. Изменения стали фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом "изменение ради изменения". Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений.

3. Предыдущий неудачный опыт проведения изменений. Эта причина сопротивления изменениям довольно очевидна. Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы, или о которых не было достаточной информации или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.

### **Задание 1**

Напишите эссе (не менее 5000 знаков) на тему «Изменение в моей жизни». В эссе ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.
2. Каковы были причины этого изменения?
3. Какова была Ваша реакция на необходимость данного изменения?

## Задание 2

*Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям.*

Исходные данные. Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл.4).

Таблица 4 - Силы, сдерживающие организационные изменения, и причины их возникновения

Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	
<i>Сдерживающие силы</i>	<i>Причины возникновения</i>	<i>Последствия сопротивления</i>
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	

Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 4

Задание 3 Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

В графе 2 таблицы 5 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 5

Метод	Ситуации, при которых используется метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	

#### Задание 4

*Анализ силового поля.*

1. Выберите ситуацию, по поводу которой существует осознание необходимости проведения изменений и к реализации которых вы имеете большой личный интерес

2. Примените технику анализа Силового поля к выбранной ситуации:

2.1. Опишите ситуацию так, как она существует;

2.2. Опишите ситуацию так, как Вы хотели бы ее видеть;

2.3. Определите силы "За", т.е. которые на данный момент помогают перевести ситуацию в желательное состояние;

2.4. Определите силы "Против", т.е. которые на данный момент удерживают ситуацию от перевода ее в желательное состояние.

Постарайтесь быть максимально сосредоточены в пп. 2.1 – 2.4 в отношении к выбранной вами ситуации. Постарайтесь определить все действующие силы.

3. Ранжируйте состояние выявленных силовых полей как слабое, среднее или сильное.

4. Методом «мозговой атаки» определите действия по уменьшению сил "Против" и увеличению сил "За" изменения. Оцените возможность осуществления каждого из сформированных действий и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.

5. Составьте подробный план-график (включая Бюджет) реализации выбранных вами действий для осуществления изменения в организации

6. Подготовьте презентацию результатов группового обсуждения.

Вопросы к практическому занятию:

1. Факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменениям

2. Индивидуальные предпочтения и изменение Сопротивление изменениям и его преодоление
3. Поведение руководителей и подчиненных процессе нововведений
4. Методы работы с сопротивлением изменениями в коллективе.

## Литература

1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711137> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05584-3. – Текст : электронный.

2. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 186 с. : ил., табл. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709857> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05727-4. – Текст : электронный.

3. Менеджмент : учебник / А. В. Бугаев, А. О. Васильев, А. В. Игнатъева [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкина ; под ред. М. А. Комарова, М. М. Максимцова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 288 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712871> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-03723-3. – Текст : электронный.

4. Мирлюбова, А. А. Менеджмент и маркетинг B2B : практико-ориентированный учебник : учебник : [16+] / А. А. Мирлюбова, О. Л. Ксенофонтова, И. А. Астраханцева. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 176 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708439> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-4108-4. – DOI 10.23681/708439. – Текст : электронный.

5. Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А.

Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.

6. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.

#### **Тема №4. «Модели и инструменты организационных изменений (4 часа).**

**Цель:** приобретение навыков оценки собственного потенциала, способностей к управлению и склонностей к определенному стилю руководства, а также навыков оценки группового потенциала и ценностно-ориентационного единства группы.

**Компетенции:** ПК-2; ПК2.1; ПК-2.2; ПК-2.3

#### **Вопросы для водного контроля**

1. Стратегии управления изменениями на основе диагностики развития внешней и внутренней среды организации.
2. Модели организационных изменений.
3. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
4. Модель управления изменениями К. Левина.
5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
6. Инструменты управления изменениями.

#### **Практические задания**

**Задание 1.** Разработайте программу организационного изменения (для организации или отдельного подразделения).

1) Опишите ситуацию в организации (подразделении) и окружающей среде, объясняющую необходимость изменения

2) Определите группы субъектов, которых затронет ваша программа (укажите их роли)

3) Охарактеризуйте сущность изменения (какие новые качества должна приобрести организация (подразделение), какие новые результаты должна достигать)

4) Определите механизмы запуска программы изменений (опишите необходимые действия)

5) Разработайте план действий (мероприятий) по реализации программы изменений

6) Определите основные риски реализации программы

7) Оцените стоимость реализации программы и соотнесите ее с планируемыми результатами.

### **Задания для самостоятельной работы**

**1) Установите соответствие между моделями организационных изменений и их авторами**

1. Дж. Дак	А. Менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать к уменьшению влияния ограничивающих сил, что способствует снижению напряжения, в то время как увеличение побуждающих сил только усиливает сопротивление. Собственно модель представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений: размораживание, движение, замораживание
2. К. Левин	Б. Модель состоит из 6 этапов: давление на высшее руководство, посредничество на высшем уровне руководства, диагностика проблемной области, нахождение нового решения и обязательства по его выполнению, эксперимент с новым решением, подкрепление на основе положительных результатов.
3. Л. Грейнер	В. Теория Е и теория О

4. Майкл Бир и Нитин Нориа	Г. Для описания системы организационных преобразований выбрана аналогия между организацией и человеческим организмом. Авторы решили перейти от внешнего сходства в развитии организма и организации к сходству в их внутреннем функционировании, доходя в своих рассуждениях до генетического уровня
5. Ф. Гуияр Дж. Келли	Д. Модель «кривой перемен»

## 2. Установите соответствие между основными понятиями обучающихся организаций по П. Сенге.

1. Личное мастерство	А. Сами того не зная, все мы наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на наше мышление. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение. Извлечение их на свет и обследование создает пространство для изменений
2. Создание общего видения	Б. Эта дисциплина побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту
3. Командное обучение	В. Эта дисциплина центрирована на общих целях, а не тех, которые вменяются. Она позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего. Общая концепция поощряет искреннюю заинтересованность, а не глупое самодовольство
4. Когнитивные модели	Г. Это дисциплина деликатного танца взаимодействия в группе. Команды сцепляются благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения. Они мыслят коллективно. Целое становится больше суммы частей

5. Системное мышление	Д. Это последняя дисциплина, которая объединяет все предыдущие. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах
-----------------------	--

### 3.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

7. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711137> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05584-3. – Текст : электронный.

8. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 186 с. : ил., табл. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709857> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05727-4. – Текст : электронный.

9. Менеджмент : учебник / А. В. Бугаев, А. О. Васильев, А. В. Игнатъева [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкина ; под ред. М. А. Комарова, М. М. Максимцова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 288 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712871> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-03723-3. – Текст : электронный.

10. Миролубова, А. А. Менеджмент и маркетинг B2B : практико-ориентированный учебник : учебник : [16+] / А. А. Миролубова, О. Л. Ксенофонтова, И. А. Астраханцева. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 176 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708439> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-4108-4. – DOI 10.23681/708439. – Текст : электронный.

11. Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.

12. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193> (дата обращения: 24.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.

### **Другие учебно-методические материалы**

Журналы (периодические издания):

1. Известия ЮЗГУ.
2. Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.
3. Вопросы статистики.
4. Вопросы экономики.
5. Инновации.
7. Менеджмент в России и за рубежом.
8. Маркетинг в России и за рубежом.
9. Эксперт РА.
11. Российский экономический журнал.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://biblioclub.ru> – Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».
2. <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html> - Научная библиотека Юго-Западного государственного университета
3. <http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт)
4. [www.elibrary.ru/defaultx.asp](http://www.elibrary.ru/defaultx.asp) - Информационно-аналитическая система ScienceIndex РИНЦ –
5. [www.bibliocomplectator.ru/available](http://www.bibliocomplectator.ru/available) -Электронно-библиотечная система IPRbooks –
6. <http://www.consultant.ru> – Официальный сайт компании «Консультант Плюс».