

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор, проректор  
по УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.В.ДВ.03.02** Управление сопротивлением

Учебный план: 2025-2026 38.04.02 ИБК Стратег управ ЗАО №2-3-66.plx

Кафедра: **29** Менеджмента

Направление подготовки:  
(специальность) 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки: 38.04.02 Стратегическое управление  
(специализация)

Уровень образования: магистратура

Форма обучения: заочная

### План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации	
	Лекции	Практ. занятия					
2	УП	4	4	96	4	3	Зачет
	РПД	4	4	96	4	3	
Итого	УП	4	4	96	4	3	
	РПД	4	4	96	4	3	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952

Составитель (и):

доктор технических наук, профессор

\_\_\_\_\_

Сиротина Лидия  
Константиновна

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента

\_\_\_\_\_

Титова Марина Николаевна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Титова Марина Николаевна

Методический отдел:

\_\_\_\_\_

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Сформировать компетенции обучающегося в области освоения теоретических и практических основ управления сопротивлением стратегическим изменениями в современной организации

**1.2 Задачи дисциплины:**

- раскрыть понятие, категории и содержание процесса управления сопротивлением изменениям
- изучить классификации причин сопротивления;
- выявить социально-экономические показатели эффективности управления сопротивлением изменениям
- изучить регламенты процессной архитектуры и работы с персоналом по преодолению сопротивления изменениям в коллективе

**1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

- Контроллинг
- Стратегический менеджмент знаний и инноваций
- Управление проектами
- Планирование карьеры и основы лидерства
- Бизнес-моделирование инновационных направлений деятельности
- Управление эффективностью стратегических проектов

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-9: Способен осуществлять разработку и усовершенствование процессной архитектуры организации</b>
<b>Знать:</b> методы трансляции целей организации в показатели процессов для снижения уровня сопротивления стратегическим нововведениям
<b>Уметь:</b> интегрировать процессную архитектуру организации с системой управления конфликтом и сопротивлением в организации; проводить рабочие совещания, находить консенсус
<b>Владеть:</b> навыками профилактики и управления конфликтом и сопротивлением, как фактора разработки процессной архитектуры организации

## 3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий	
		Лек. (часы)	Пр. (часы)			
Раздел 1. Теория и практика управления сопротивлением	2					
Тема 1. Понятие и классификация причин и видов сопротивлений		0,5		19	ГД	
Тема 2. Виды и модели организационных изменений		1		20		
Тема 3. Методы диагностики и преодоления сопротивления изменениям в организации		1	2	19		
Раздел 2. Методология построения системы управления сопротивлением организационному развитию						
Тема 4. Принципы и подходы проектирования архитектуры организационных процессов преодоления сопротивления и управления конфликтом		0,5		19		
Тема 5. Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям в организации		1	2	19		
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		4	4	96		
Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)			0,25			
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>			8,25		96	

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

##### 5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

###### 5.1.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения	Наименование оценочного средства
ПК-9	Перечисляет категории и показатели хозяйственной деятельности, характеризующие наличие сопротивления стратегическим нововведениям в организации. Дает характеристику процессов организации, учитывающих необходимость управления конфликтом и сопротивлением. Планирует рабочие совещания и находит консенсус. Проводит текущие опросы для профилактики и управления конфликтом и сопротивлением.	Вопросы для устного собеседования Практико-ориентированные задания

###### 5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
Зачтено	Полный ответ на теоретический вопрос, правильное решение задания без принципиальных ошибок.	
Не зачтено	Неполный ответ на теоретический вопрос и неверное решение задания.	

##### 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

###### 5.2.1 Перечень контрольных вопросов

№ п/п	Формулировки вопросов
Курс 2	
1	Понятие и классификация причин организационных сопротивлений
2	Понятие и виды организационных сопротивлений
3	Общая характеристика видов и моделей организационных изменений
4	Типы изменений. Статическое и динамическое равновесие
5	Модель Дэрила Коннера. Природа и процесс изменений
6	Ключевые принципы модели «Роли участников изменений»
7	Изменение концепции руководства в условиях рынка
8	Уровни изменения. Отношения и роли в ситуации изменения
9	Движущие и сдерживающие силы изменения. Анализ поля сил. Синергия изменений
10	Модель Курта Левина. Оценка изменения
11	Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера
12	Методы анализа причин и диагностики сопротивления изменениям в организации
13	Способы преодоления сопротивления изменениям в организации
14	Формы сопротивления организационных изменений
15	Принципы проектирования архитектуры организационных процессов преодоления сопротивления
16	Научные подходы проектирования архитектуры организационных процессов преодоления сопротивления
17	Принципы и организационные методы проектирования архитектуры организационных процессов управления конфликтом

###### 5.2.2 Типовые тестовые задания

Не предусмотрено

###### 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Задание 1. Выбрать стратегию изменений в организации с учетом динамичности изменений и воздействия ограниченного числа факторов среды

Сложность внешнего окружения – количество и взаимодействие факторов  
Скорость изменений во времени: динамика факторов  
Стабильность и Динамичность

Сложная среда – комплексное воздействие множества факторов

1) Умеренная неопределенность: множество несхожих факторов, которые незначительно изменяются во времени

2) Высокая степень неопределенности: значительное число различных факторов в процессе непрерывных изменений

Простая среда – воздействие ограниченного числа факторов

3) Низкая степень неопределенности: небольшое число схожих между собой достаточно стабильных факторов и компонентов

4) Умеренно высокая неопределенность: ограниченное число однотипных факторов, которые непрерывно изменяются

Задание 2. Определить из ниже перечисленных видов организационных изменений наиболее радикальный вид:

а) изменение сферы деятельности;

б) изменение стратегии компании;

в) переход компании из одной организационной структуры в другую;

г) проведение реинжиниринга бизнес-процессов.

### 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

#### 5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

#### 5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная

 +

Письменная

Компьютерное тестирование

Иная

#### 5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Отсутствие возможности пользоваться конспектом и иными материалами; верное решение задания является принципиальным момент для получения зачета; время на подготовку теоретического вопроса и решение задания - 40 минут.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
<b>6.1.1 Основная учебная литература</b>				
Александров, И. Н., Бурмистров, А. Н., Вилькен, В. В., Десфонтейнес, Л. Г., Евсеева, С. А., Калинина, О. В., Паршуков, А. Е., Пирогова, О. Е., Рассказова, О. А., Синявина, М. П., Калининой, О. В.	Стратегическое управление персоналом	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	2021	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/116151.html">https://www.iprbooks.hop.ru/116151.html</a>
Бабкина, О. Н.	Управление изменениями	Ставрополь: АГРУС	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/109409.html">http://www.iprbookshop.ru/109409.html</a>
Елкин, С. Е.	Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием	Саратов: Ай Пи Ар Медиа	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86681.html">http://www.iprbookshop.ru/86681.html</a>
Светлов, В. А.	Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях	Саратов: Ай Пи Эр Медиа	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/79819.html">http://www.iprbookshop.ru/79819.html</a>
<b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b>				

Элияшева, М. И.	Управление изменениями в организации	Красноярск: Сибирский федеральный университет	2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/84173.html">http://www.iprbookshop.ru/84173.html</a>
Федорова, А. Э., Токарева, Ю. А., Охотникова, О. В.	Антикризисное управление персоналом организации	Екатеринбург: Издательство Уральского университета	2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/107021.html">http://www.iprbookshop.ru/107021.html</a>
Шлендер, П. Э., Лукашевич, В. В., Мостова, В. Д., Артемьев, А. Н., Соскин, Я. Г., Шлендер, П. Э.	Управление персоналом	Москва: ЮНИТИ-ДАНА	2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71073.html">http://www.iprbookshop.ru/71073.html</a>
Хуснутдинов, Р. А., Мещерякова, Т. С., Земскова, Д. А.	Управление изменениями	Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ	2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/76394.html">http://www.iprbookshop.ru/76394.html</a>

## 6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Официальный интернет-портал правовой информации (федеральная государственная информационная система) [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Раздел. Информатика и информационные технологии» [Электронный ресурс]. URL: [http://window.edu.ru/catalog/?p\\_rubr=2.2.75.6](http://window.edu.ru/catalog/?p_rubr=2.2.75.6)

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

## 6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftOfficeProfessional

Microsoft Windows

1С-Битрикс: Внутренний портал учебного заведения

## 6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Компьютерный класс	Мультимедийное оборудование, компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду
Учебная аудитория	Специализированная мебель, доска