

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
экономики и управления организациями



Ю.И. Трещевский

27.04.2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.03 Управление изменениями в организациях

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:** 38.04.02
Менеджмент
- 2. Профиль подготовки/специализация:** Современные технологии менеджмента
- 3. Квалификация выпускника:** магистр
- 4. Форма обучения:** очно-заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** к.э.н., доц. Франовская Галина Николаевна
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол №4 от 20.04.23 г.
- 8. Учебный год:** 2023-2024 **Семестр:** 2

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины являются:

- формирование у обучающихся способности применять технологии (методы) управления рисками для обеспечения непрерывной деятельности и устойчивого развития организации в условиях неопределенности в процессе управления изменениями;
- создание у обучающихся способности формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической модернизации производства и обеспечивать их реализацию, используя концепции менеджмента изменений.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование у обучающихся способности идентифицировать и оценивать риски с точки зрения вероятности их наступления и масштабов влияния на деятельность организации в контексте управления организационными изменениями;
- формирование у обучающихся способности осуществлять мониторинг рискованных ситуаций, выявлять новые обстоятельства, изменяющие уровень риска, используя инструментарий менеджмента изменений;
- создание у обучающихся способности разрабатывать программы организационного развития и модернизации производства по методологии управления изменениями.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная) блока Б1.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-2	Способен применять технологии (методы) управления рисками для обеспечения непрерывной деятельности и устойчивого развития организации в условиях неопределенности	ПК-2.1	Идентифицирует и оценивает риски с точки зрения вероятности их наступления и масштабов влияния на деятельность организации	Знать: типологию организационных изменений, элементы и фазы системной концепции изменений, методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз на деятельность организации. Уметь: проводить комплексную диагностику организационных проблем. Владеть: навыками идентификации и оценки рисков с точки зрения вероятности их наступления и масштабов влияния на деятельность организации.
		ПК-2.3	Осуществляет мониторинг рискованных ситуаций, выявляет новые обстоятельства, изменяющие уровень риска	Знать: типологию организационных изменений, элементы и фазы системной концепции изменений, методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз на деятельность организации. Уметь: проводить комплексную диагностику организационных проблем. Владеть: навыками осуществления мониторинга рискованных ситуаций, выявления новых обстоятельств, изменяющие уровень риска в процессе управления изменениями.
ПК-3	Способен формировать основные положения стратегии	ПК-3.3	Разрабатывает программы организационного развития и модернизации	Знать: виды стратегий осуществления изменений, алгоритмические и концептуальные модели организационных изменений, причины и виды сопротивления

организации, программы организационного развития и технологической модернизации производства и обеспечивать их реализацию		производства	организационным изменениям. Уметь: выбирать и проектировать стратегии изменений, моделировать процессы организационных изменений, распределять функциональные и командные роли в процессе осуществления изменений. Владеть: навыками управления сопротивлениями изменениям, способностью поиска мотиваторов изменений, навыками разработки программы организационного развития и модернизации производства.
---	--	--------------	---

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. – 2 / 72.

Форма промежуточной аттестации – зачёт.

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	Всего	По семестрам	
		1 курс, 2 семестр	
Аудиторные занятия			
в том числе:	лекции	18	18
	практические	18	18
	лабораторные	-	-
Самостоятельная работа	36	36	
в том числе: курсовая работа (проект)	-	-	
Форма промежуточной аттестации (зачёт)			
Итого:	72	72	

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
1. Лекции			
1.1	Системная концепция изменений	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений. Элементы и фазы системной концепции изменений.	-
1.2	Системный анализ организационной среды до проведения изменений	Системный анализ внешних и внутренних факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз на деятельность организации.	-
1.3	Стратегии организационных изменений	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений. Проектирование стратегии изменений.	-
1.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.	-
1.5	Управление сопротивлениями изменениям	Понятие и причины сопротивлений организационным изменениям. Виды сопротивлений изменениям. Психодинамика изменений. Распределение функциональных и командных ролей. Методы преодоления сопротивлений изменениям. Методы поиска мотиваторов изменений.	-
2. Практические занятия			
2.1	Системная концепция изменений	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений.	-
2.2	Системный анализ организационной среды до	Факторы внешней и внутренней организационной среды. Диагностика организационных проблем. Виды анализа	-

	проведения изменений	организационной среды.	
2.3	Стратегии организационных изменений	Директивная, переговорная, нормативная, аналитическая стратегии и стратегия соучастия. Их преимущества и недостатки, факторы выбора. Условия применения.	-
2.4	Модели организационных изменений	Классификация моделей организационных изменений. Моделирование процессов изменений.	-
2.5	Управление сопротивлениями изменениям	Понятие сопротивлений изменениям. Причины сопротивлений изменениям. Методы преодоления сопротивлений изменениям.	-

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Системная концепция изменений	2	2	-	8	12
2	Системный анализ организационной среды до проведения изменений	4	4	-	7	15
3	Стратегии организационных изменений	4	4	-	7	15
4	Модели организационных изменений	4	4	-	7	15
5	Управление сопротивлениями изменениям	4	4	-	7	15
	Итого:	18	18	-	36	72

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Приступая к изучению дисциплины, необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы. Лекции имеют целью дать систематизированные основы научных знаний об управлении изменениями. При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в рабочей программе литературные источники и электронные ресурсы.

Основой успешного освоения дисциплины является также полное и своевременное выполнение практического задания по дисциплине.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины:

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215 .
2.	Зуб, Анатолий Тимофеевич. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям] / А.Т. Зуб ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. — Москва : Юрайт, 2018. — 283 с.
3.	Коротков, Эдуард Михайлович. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата : [для студ. вузов, обуч. по экон. направлениям и специальностям] : [учебник по направлению "Менеджмент"] / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко ; Гос. ун-т управления. — Москва : Юрайт, 2016. — 277 с.
4.	Понуждаев, Э.А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие : [16+] / Э.А. Понуждаев, В.П. Медведев, М.Э.

	Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819 .
5.	Управление изменениями : учебное пособие / [Ю.И. Трещевский и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Ю.И. Трещевского. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. — 106 с.
6.	Управление изменениями : учебное пособие / [Ю.И. Трещевский и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Ю.И. Трещевского. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2020. — 211 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
7	Алешникова, Вера Ивановна. Управление организационными изменениями : [учебное пособие по направлению "Менеджмент"] / В.И. Алешникова, А.В. Алешникова ; Ин-т менеджмента, маркетинга и финансов. — Воронеж : АОНО ВПО "ИММиФ", 2011. — 118 с.
8	Данилюк, А.А. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / А.А. Данилюк ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2015. – 288 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572008 .
9	Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями : учебное пособие / В.А. Репнев. – Москва : Директ-Медиа, 2013. – 265 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617 .
10	Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. – Казань : Познание (Институт ЭУП), 2014. – 136 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191 .
11	Шермет, М.А. Управление изменениями : учебное пособие / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2015. – 129 с. : ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299 .

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Источник
12	Электронный университет ВГУ. - https://edu.vsu.ru/ .

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы.

№ п/п	Источник
13	Голикова, Галина Викторовна. Управление изменениями в организации : [учебное пособие для студ. направления подгот. 080200.62 Менеджмент] / Г.В. Голикова, Н.В. Голикова, И.В. Трушина ; Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова, Воронеж. фил., Каф. менеджмента торговой организации. — Воронеж : Научная книга, 2014. — 154 с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 151-154. — ISBN 978-5-4446-0458-8.
14	Джеён, С. Путь Samsung: стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна : [12+] / С. Джеён, Л. Кёнмук. – Москва : Олимп-Бизнес, 2016. – 368 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495020 (дата обращения: 09.01.2021). – ISBN 978-5-9693-0345-
15	Катунина, И.В. Управление изменениями / И.В. Катунина. — Омск : Омский государственный университет, 2012. — 328 с. — ISBN 978-5-7779-1508-5. — <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237299 >.
16	Распопов, Владимир Михайлович. Управление изменениями : учебное пособие / В.М. Распопов. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2015. — 332, [1] с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 290-291. — ISBN 978-5-9776-0052-1. — ISBN 978-5-16-005234-2.
17	Управление инновационными изменениями на предприятии = учебное пособие = [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки: 080500 - "Менеджмент", 080100 - "Экономика" и специальностям: 220601 - "Управление инновациями", 080502 - "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)"] / Ю.В. Журавлев [и др.]. — Москва : Ваш полиграфический партнер, 2011. — 252 с.
18	Чернопяттов, А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопяттов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 154 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496622 (дата обращения: 09.01.2021). – Библиогр. в

	кн. – ISBN 978-5-4475-2760-0. – DOI 10.23681/496622. – Текст : электронный.
19	Эйтингон, Владимир Наумович. Стратегическое управление организационными изменениями : [учебное пособие по специальностям "Менеджмент организации", "Экономика и управление"] / В.Н. Эйтингон, Н.В. Голикова, Г.В. Голикова .— Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2011 .— 271 с. : ил., табл. — (Учебник Воронежского государственного университета) .— Библиогр.: с. 268-271 .— ISBN 978-5-9273-1851-3.

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Программа курса может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий. При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, практические занятия, выполняются практические задания. Проверка практических заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория, специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник.

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Системная концепция изменений	ПК-2	ПК-2.1 ПК-2.3	Практическое задание
2.	Системный анализ организационной среды до проведения изменений	ПК-2	ПК-2.1 ПК-2.3	Практическое задание
3.	Стратегии организационных изменений	ПК-3	ПК-3.3	Практическое задание
4.	Модели организационных изменений	ПК-3	ПК-3.3	Практическое задание
5.	Управление сопротивлениями изменениям	ПК-3	ПК-3.3	Практическое задание
Промежуточная аттестация форма контроля – зачёт				Тестирование Ситуационные, практико-ориентированные задачи

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление изменениями в организациях» проводится в форме контроля выполнения практического задания из трёх частей. Критерии оценивания приведены ниже.

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств.

20.1.1 Практическое задание.

1. Системный анализ внешней и внутренней среды организации до проведения изменений, диагностика организационных проблем.
2. Проектирование стратегии, алгоритмических и концептуальных моделей организационных изменений.
3. Разработка комплекса мероприятий по преодолению сопротивления персонала изменениям в организации.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере осуществляет выполнение практического задания. Допускаются небольшие неточности и ошибки. Допускается выполнение не менее 75% практического задания без ошибок и неточностей.	Зачтено
Обучающийся не выполняет практическое задание либо выполняет его менее, чем на 75%.	Не зачтено

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями в организациях» осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- тестовых заданий;
- ситуационных, практико-ориентированных задач;
- результатов прохождения текущей аттестации – выполнения практического задания.

20.2.1 Описание технологии проведения

1) Примеры тестовых заданий

ЗАДАНИЕ 1. По степени охвата организации изменения могут быть:

- локальные, комплексные;
- явные (осознается смысл и последствия), скрытые (не осознается ни смысл, ни последствия), изменения-бумеранги (осознается смысл, не осознаются последствия);
- непрерывные, дискретные;
- позитивные, негативные.

Ответ: локальные, комплексные

ЗАДАНИЕ 2. По форме направленности организационные изменения могут быть:

- эндогенные(внутренние), экзогенные(внешние);
- управляемые, неуправляемые;
- кратковременные, долговременные, постоянные;
- направленные (однонаправленные, разнонаправленные), ненаправленные (часто –случайные).

Ответ: направленные (однонаправленные, разнонаправленные), ненаправленные (часто – случайные)

ЗАДАНИЕ 3. Принцип эквививальности заключается в том, что:

- единственный путь приводит к достижению поставленных целей;
- вне зависимости от выбранного пути конечное состояние организации однозначно определено;

- желаемых результатов можно достичь различными способами;
- к каждой конкретной цели ведет определенный набор путей, следуя лишь которыми, можно её достичь.

Ответ: желаемых результатов можно достичь различными способами

ЗАДАНИЕ 4. Системная карта анализа внешних и внутренних факторов деятельности организации включает:

- государственно-политическую и правовую среду, экономическую, международную, социально-демографическую, научно-технологическую, физико-географическую среду;
- поставщиков, потребителей, конкурентов, контактные аудитории;
- маркетинг, логистику, производство, инновации, управление финансами, управление персоналом;
- всё вышеперечисленное.

Ответ: всё вышеперечисленное.

ЗАДАНИЕ 5. Какие типы технологий управления изменениями Вам известны:

- управление на базе потребностей и интересов;
- изменение целей;
- изменение результатов;
- все вышеперечисленное.

Ответ: все вышеперечисленное

ЗАДАНИЕ 6. Движущими изменения силами являются:

- проблемы и перспективы развития организации;
- сопротивление персонала и консерватизм руководства;
- внешние объективные факторы;
- всё вышеперечисленное.

Ответ: проблемы и перспективы развития организации

ЗАДАНИЕ 7. Сдерживающими изменения силами являются:

- проблемы и перспективы развития организации;
- сопротивление персонала, консерватизм руководства, внешние объективные факторы;
- консерватизм руководства и перспективы развития организации;
- всё вышеперечисленное.

Ответ: сопротивление персонала, консерватизм руководства, внешние объективные факторы

ЗАДАНИЕ 8. Виды стратегий проведения организационных изменений:

- директивная, переговорная;
- переговорная, соучастия, аналитическая;
- нормативная, аналитическая, переговорная, партисипативная, директивная;
- соучастия, партисипативная, переговорная.

Ответ: нормативная, аналитическая, переговорная, партисипативная, директивная

ЗАДАНИЕ 9. Потребители как стейкхолдеры изменений заинтересованы в:

- стабильности заказов, оплате в срок и по условиям договора;
- заботе об окружающей среде, поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности;
- нужных и качественных товарах по приемлемым ценам, разнообразии выбора, безопасности товаров;
- своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места.

Ответ: нужных и качественных товарах по приемлемым ценам, разнообразии выбора, безопасности товаров

ЗАДАНИЕ 10. Сотрудники (работники) организации как стейкхолдеры изменений заинтересованы в:

- стабильности заказов, оплате в срок и по условиям договора;
- заботе об окружающей среде, поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности;
- нужных и качественных товарах по приемлемым ценам, разнообразии выбора, безопасности товаров;
- своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места.

Ответ: своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места

ЗАДАНИЕ 11. Социальные и общественные группы как стейкхолдеры изменений заинтересованы в:

- стабильности заказов, оплате в срок и по условиям договора;
- заботе об окружающей среде, поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности;
- нужных и качественных товарах по приемлемым ценам, разнообразии выбора, безопасности товаров;
- своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места.

Ответ: заботе об окружающей среде, поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности

ЗАДАНИЕ 12. Самая быстрореализуемая стратегия управления организационными изменениями:

- директивная;
- аналитическая;
- переговорная;
- нормативная;
- соучастия (партисипативная).

Ответ: директивная

ЗАДАНИЕ 13. Факторами выбора стратегии управления изменениями являются:

- безотлагательность ситуации;
- ожидаемое сопротивление;
- объём имеющейся информации;
- всё вышеперечисленное.

Ответ: все вышеперечисленное

ЗАДАНИЕ 14. Этапами моделирования изменений по Курту Левину являются:

- давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;
- разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий;
- размораживание, движение, замораживание;
- рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

Ответ: размораживание, движение, замораживание

ЗАДАНИЕ 15. Хромосомами реструктуризации в модели преобразования биологической корпорации Ф. Гуияра и Дж. Келли:

- концентрация на потребностях рынка, создание новых видов бизнеса, информационные технологии;
- построение экономической модели, упорядочение физической инфраструктуры, перепроектирование архитектуры работ;
- достижение мобилизации, видение перспективы, построение системы показателей;
- разработка системы вознаграждения.

Ответ: построение экономической модели, упорядочение физической инфраструктуры, перепроектирование архитектуры работ

ЗАДАНИЕ 16. Элементами формирования изменений по модели 7С:

- давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;
- структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности;
- размораживание, движение, замораживание;
- рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

Ответ: структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности

ЗАДАНИЕ 17. Низкая степень доверия работников к менеджменту организации относятся к:

- социальным причинам сопротивления изменениям;
- внешним причинам;
- неэффективности менеджмента организации;
- техническим причинам.

Ответ: неэффективности менеджмента организации

ЗАДАНИЕ 18. В психодинамике изменений суперинноватором является человек, который:

- характеризуется точностью, конформизмом, благонадежностью;
- решает задачи, заново их определяя и изменяя их условия;
- гарантирует завершения проекта изменений без ошибок;
- проявляет себя лучше всего в анализе и оценке идей, с которыми выступают другие люди.

Ответ: решает задачи, заново их определяя и изменяя их условия

2) Примеры ситуационных, практико-ориентированных задач:

ЗАДАНИЕ 1. Предприятие А внедряет цифровую IT-стратегию, а предприятие Б – «1С: Документооборот». Какое предприятие осуществляет комплексное изменение, а какая – локальное?

Ответ: предприятие А - комплексное, предприятие Б – локальное

ЗАДАНИЕ 2. Предприятие А расширяет свою экосистему, а предприятие Б решила усовершенствовать корпоративный сайт. Какая компания осуществляет разнонаправленные изменения, а какая однонаправленное?

Ответ: предприятие А осуществляет разнонаправленные изменения, предприятие Б - однонаправленное.

ЗАДАНИЕ 3. Многие западные компании, добровольно уйдя с российского рынка, не предполагали, что будут терпеть многомиллиардные убытки и не находить такие же перспективные рынки сбыта. Как называются изменения, которые осуществили эти компании, когда цель осознавалась, а результаты стали непредвиденными?

Ответ: изменения-бумеранги

ЗАДАНИЕ 4. ООО «Град» теряет клиентов из-за однообразного ассортимента продукции. Кроме того, у компании плохо структурированный сайт. Решение какой задачи является более приоритетным?

Ответ: модернизация ассортимента продукции

ЗАДАНИЕ 5. Французская корпорация «Renault Group» ушла с российского рынка. Какой фактор давления внешней среды оказался решающим при осуществлении такого глобального изменения в деятельности корпорации?

Ответ: политический

ЗАДАНИЕ 6. Предприниматель разрабатывает программу организационных изменений своего предприятия по производству полиграфической продукции и изучает при этом бизнес-модели таких лидеров рынка, как «Издат-Черноземье», «Визитки даром», «Воронеж-принт», чтобы потом применить их опыт в своей деятельности. Как называется этот метод анализа до проведения организационных изменений?

Ответ: бенчмаркинг – это поиск, изучение и внедрение в свой бизнес лучшего опыта других организаций-эталонов

ЗАДАНИЕ 7. ООО «Вереск» занимается производством натуральной косметики. Его поставщики заинтересованы в стабильности заказов и их оплате в срок, потребители заинтересованы в расширении разнообразия выбора произведённых товаров по приемлемым ценам, а работники – в своевременной оплате труда и её совершенствовании, а также в благоприятных условиях труда и отдыха. Какой метод приоритизации организационных изменений могут применять в ООО «Вереск»?

Ответ: приоритизация организационных изменений на основе интересов стейкхолдеров

ЗАДАНИЕ 8. Руководитель компании по производству металлоконструкций на общем собрании коллектива отверг предложение коллектива расширить ассортимент выпускаемой продукции из-за отсутствия необходимого оборудования. Как называется такая ситуация?

Ответ: консерватизм руководства

ЗАДАНИЕ 9. АО «Металлика» закупило новое оборудование по производству металлоконструкций у российских производителей. Поставщики проводят обучение работе на этом оборудовании. Какую стратегию проведения организационных изменений необходимо использовать этому предприятию и почему?

Ответ: Экспертную (аналитическую), т.к. она применяется для привлечения внешних экспертов (специалистов) для решения технических изменений.

ЗАДАНИЕ 10. Производственный кооператив решает внести на рассмотрение членов кооператива вопрос об утверждении программы развития кооператива. Какую стратегию проведения организационных изменений необходимо использовать этому предприятию и почему?

Ответ: стратегию соучастия (партисипативную), т.к. утверждение программы развития кооператива должны приниматься только на общем собрании членов кооператива.

ЗАДАНИЕ 11. Работники предпенсионного возраста в АО «Модерн» не хотят цифровизации производственных процессов и не видят смысла в модернизации сайта. Как называется такое поведение сотрудников?

Ответ: сопротивление персонала

ЗАДАНИЕ 12. В чём будут больше заинтересованы потребители компании по производству косметики ручной работы: в социальной поддержке и вложении компании в здоровье персонала, поддержке местной общественной деятельности или в разнообразии, безопасности и доступности товаров?

Ответ: в разнообразии, безопасности и доступности товаров

ЗАДАНИЕ 13. В организации А для расширения экосистемы посредством внедрения дополнительных сервисов по доставке еды и заказа такси функции по планированию и реализации этих изменений поручили линейным менеджерам. А в организации Б для решения задачи по поиску новых рынков сбыта создало матрично-проектную группу для работы в этом направлении. Какое предприятие будет эффективнее и быстрее работать над разработкой и внедрением организационных изменений?

Ответ: организация Б

ЗАДАНИЕ 14. Предприниматели решили осуществить модернизацию организационной структуры своего предприятия: объединить производственный отдел с отделом логистики. После обсуждения этого вопроса на общем собрании с работниками этих отделов была проведена беседа и открыт канал связи и общения с ними в течение последующих 2-3 месяцев. Для некоторых работников эта ситуация оказалась стрессовой, т.к. им придётся осваивать новые компетенции по работе с цифровыми технологиями, некоторые работники открыто сопротивляются предстоящему объединению отделов. Для стабилизации морального климата в коллективе руководство компании решило провести совместные тренинги и корпоративные мероприятия. По окончании нейтральной зоны перехода были внесены изменения в штатное расписание. Как называется модель организационных изменений, которую использовали предприниматели и какие стадии она включает?

Ответ: модель У. Бриджеса. Окончание, нейтральная зона, новое начало

ЗАДАНИЕ 15. Предприниматель решил разработать новую стратегию развития бизнеса и затронул модернизацию системы повышения квалификации персонала, плана проведения совместных неформальных мероприятий, расширение элементов партисипативности в управлении бизнесом, систему материального и морального поощрения сотрудников и приглашение на работу специалиста по онлайн-продвижению, что позволило выделить отдел маркетинга в отдельную структурную единицу. Как называется модель организационных изменений, которую использовал предприниматель, и какие элементы она включает?

Ответ: модель 7С. Стратегия, структура, системы и процедуры, стиль управления, состав персонала, сумма навыков персонала, совместно разделяемые ценности.

ЗАДАНИЕ 16. На общем собрании ООО «Ладога» при презентации нового проекта регионального расширения бизнеса сотрудники вспомнили неудачный опыт открытия представительства предприятия в соседнем регионе и выразили сомнение по поводу необходимости возвращения к этому вопросу. Признаки какой причины сопротивления изменениям в этом присутствуют?

Ответ: низкая степень доверия к менеджменту

ЗАДАНИЕ 17. В ОА «Сияние» по производству изделий из стекла при внедрении проекта модернизации организационной структуры предприятия путём формирования отдела логистики самому опытному и потенциально наиболее сильно сопротивляющемуся этому процессу сотруднику предложили возглавить проектную группу по осуществлению данного изменения, а затем, при удачном осуществлении изменения, возглавить отдел логистики. Как называется этот способ управления сопротивлениями изменениям?

Ответ: манипуляция и кооптация

ЗАДАНИЕ 18. Журавлёв обладает спокойным, уравновешенным характером, любит все дела доводить до конца, предпочитая всё проверить и просчитать, а Соколов часто опаздывает на работу, задерживает сроки выполнения, но генерирует множество оригинальных идей. Кому из сотрудников

следует поручить разработку программы креативного развития рекламной компании, а кому – её выполнение? Какую роль будут играть эти сотрудники в команде по реализации изменений?

Ответ: Соколову стоит поручить разработку программы креативного развития, Журавлёву – её выполнение. Соколов - суперинноватор, Журавлёв – суперадаптер.

20.2.2 Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачёта.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 15 тестовых заданий, 15 ситуационных (практико-ориентированных задач).

Решение тестовых заданий и ситуационных (практико-ориентированных задач) оценивается по шкале:

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
Количество правильно выполненных заданий $\geq 70\%$	Зачтено
Количество правильно выполненных заданий $<70\%$	Не зачтено

Задания раздела 20.2.1 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Обучающийся считается освоившим дисциплину (итоговая оценка зачтено) в случае комплексного прохождения и текущей аттестации (выполнения практического задания), и промежуточной аттестации (решения тестовых заданий и ситуационных, практико-ориентированных задач).

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающиеся демонстрируют знания и способности: идентифицировать и оценивать риски с точки зрения вероятности их наступления и масштабов влияния на деятельность организации, осуществлять мониторинг рискованных ситуаций, выявлять новые обстоятельства, изменяющие уровень риска, используя инструментарий менеджмента изменений, разрабатывать программы организационного развития и модернизации производства по методологии управления изменениями	Зачтено
Обучающиеся демонстрируют фрагментарные, отрывочные знания и способности или их отсутствие по идентификации и оценке рисков с точки зрения вероятности их наступления и масштабов влияния на деятельность организации, осуществления мониторинга рискованных ситуаций, выявления новых обстоятельств, изменяющих уровень риска, используя инструментарий менеджмента изменений, разработке программ организационного развития и модернизации производства по методологии управления изменениями	Не зачтено