

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

08.04.2024г.

**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 №3 от 21.03.24 г.
- 8. Учебный год:** 2024-2025 **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*
<b>1. Лекции</b>			
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.	-
<b>2. Практические занятия</b>			
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: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573215">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573215</a> .
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: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595819">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595819</a> .
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: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572008">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572008</a> .
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: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210617">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210617</a> .
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: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364191">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364191</a> .
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: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299</a> .

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

№ п/п	Источник
12	Электронный университет ВГУ. - <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> .

**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: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495020">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495020</a> (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: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=237299">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=237299</a> >.
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	Чернопятков, А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопятков. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 154 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496622">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496622</a> (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 эквивиальности 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